

الجامعة الجزائرية - راية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المراكز الجامعية عبد الحفيظ بوصوف ميلة

مهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

المراجع: 2018

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

مذكرة بعنوان:

الادارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها في مالية المؤسسات الاستشفائية

دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد مداحي - فرجيوة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د) تخصص " إدارة مالية "

إشراف الدكتور:

ـ شراف عقون

إعداد الطالبة:

ـ أسامة بوبيريم

ـ إبتسام جري

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المراكز الجامعية عبد الحفيظ بوصوف ميلة	حراق مصباح
مناقش	المراكز الجامعية عبد الحفيظ بوصوف ميلة	بوالريحان فاروق
مشرفا ومحررا	المراكز الجامعية عبد الحفيظ بوصوف ميلة	شراف عقون

السنة الجامعية: 2017-2018

الله رب العالمين

دعا

يا رب لا تدعنا نصاب بالغرور إذا نجحنا ولا نصاب بالأسى إذا فشلنا.

يا رب إذا جردت من المال اترك لنا نعمة الأمل. وإذا جردت من الأمل اترك لنا قوة البصر كي تتغلب على الفشل.

يا رب إذا أعطيتنا نجاحا لا تفقدنا اعزازنا بكرامتنا واجعلنا من الذين إذا أعطوا شكرولا وإذا تأذوا صبروا وإذا أذنبو استغفروا وإذا انقلب بهم الأيام اعتبروا.

يا رب ذكرنا دائما أن الفشل هو التجارب التي تسبق الحياة.

يا رب نسألك دوام النجاة من كل بلية و نسألك الشكر على العافية يا رب إذا نسيناك لا تنسانا.

يا رب أوزعنا أن نشكر نعمتك التي أنعمت علينا وعلى والدينا وأن نعمل صالحا ترضاه وأدخلنا برحمتك في عبادك الصالحين.

رب هب لنا حكما وألحقنا بالصالحين وأجعل

لنا لسان صدق في الآخرة واجعلنا

من ورثة جنة النعيم.



شکر و عرفان

ننوجه بالشكر أولاً وقبل كل شيء إلى الله عز وجل و الذي وقفنا لحمده حمداً
كما ينبغي لجلال وجهه العظيم.

ننقدم بالشكر و العرفان وفائق الاحترام و التقدير إلى الشمعة التي أنارت دروب
التأهين و أيقظت ضمائر الغافلين و حاربت الجهل...

إلى الشمعة التي تحرق لتضيء درب الآخرين... أستاذنا الكريم "عقول شراف" الذي
أعانا بتوجيهاته و نصائحه القيمة و الذي لم يدخل علينا بإرشاداته المنهجية و العلمية
فترة إنجاز هذا البحث.

كما ننقدم بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذة المركز الجامعي "عبد الحفيظ بوصوف"
إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو من بعيد وإلى كل من
ساهم في إخراج هذا المجهود إلى النور.

جزاهم الله سبحانه و تعالى كل خير.

الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لو لا فعل الله علينا أهاماً بعد:
في البداية وقبل كل شيء أهدي هذا الجهد البسيط إلى أعز وأغلى الناس
إلى قلبي الذي انتظر هذا اليوم بفارغ الصبر، إلى سدي في هذه الحياة
وقدوتي فيها، إلى الذي كان مثلي الأعلى وفخري وامتزازي إلى الذي
لقد وقعت في سبيل نجاحي وعلمني معنى الكفاح إلى الذي تسبق فرحته
فرحتي لنجاحي، إلى الذي كان ولا زال تاجاً فوق رأسه إلى والدي الكريم
أدامه الله لنا أبي محمد.

إلى من ربتي وسهرته من أجله وأنارتني دربه وأعانتني بالصلوات إلى
من رأني قلباً قبل أن تراني عينها إلى التي كانت أحن من العنان
وألمذبه من نسيه الصباح إلى التي وضعته الجنة تعمت أقدامها إلى التي لا
يمكن للكلمات أن توفي حقها إلى من لا يمكن للأرقام أن تحيط به ضمائهما
عليها إلى أمي الغالية التي أطرب من الله أن يتذكرها شمعة تنير لنا طريقنا
وتمن علينا دائماً برحابها أمي نورة.

إلى إخوتي وأخواتي جميعاً إلى الطاهر، خالد، يونس، إكرام
إلى كل الأهل والأقارب من قريبه أو من بعيد
إلى كل من عرفتهم وعروفوني إلى
إلى أساتذتي الكرام

والى كل من ساندني في إتمام هذا العمل سواء من قريبه أو من بعيد.

أسامة

ادعیه

أهدي ثمرة جهدي إلى من ربتي وأنارت دربي، إلى التي فتحت عيناي عليها، إلى من كانت شمعة تحترق لتضيء من حولها، إلى التي سهرت لراحتي وغمرتني بدعائهما في صلاتها، إلى التي لا يمكن للكلمات أن توفي حقها ولا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلها، إلى هدية من الرب، إلى العين التي ظلت تسقيني لأنمو، إلى أول كلمة نطقتها إليك، إلى أغلى الحبابي أمي الحبيبة "نادية" الغالية أطالت الله في عمرك.

إلى أعز الناس على قلبي، إلى سndي في هذه الحياة وقدوتي في الدنيا، إلى مثلي الأعلى، إلى فخري واعتزازي، إلى الذي كدّ وتعب في سبيل نجاحي وعلمني معنى الكفاح، إلى الذي كان ولا يزال تاجاً فوق رأسي، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار...
إلى والدي العزيز "يوسف" أرجو من الله أن يمد في عمرك.

إلى إخوتي، إلى من شاركوني أحضان أمي وأبي، وحملوا معي ذكريات طفولتي
ومراهقي، إلى أجزاء من روحي "جمال" "زين الدين" "أمجاد" آية
إلى من أرى النور في وجهه، والتفاؤل في عينيه، والسعادة بضحكته، إلى من سيكون
سندى في الحياة ومنارة دربي في جميع الأوقات، لحظة السكون والحركات.
إلى أعز إنسان في قلبي الذي شجعني دائماً أطالت الله في عمره زوجي المستقبلي "رفيق"
وعائلته الكريمة.

إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا البحث المتوسط

ابتسام

ملخص الإدراك

* ملخص باللغة العربية

* ملخص باللغة الإنجليزية

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مالية المؤسسة الاستشفائية محمد مداحي فرجيوة ، حيث تناولت هذه الدراسة التساؤل الرئيسي التالي : ما هي متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مالية المؤسسة الاستشفائية محمد مداحي فرجيوة ؟ وقد صيغت خمس فرضيات للإجابة عن هذا التساؤل.

وبهدف الإجابة على الإشكالية، واختبار هذه الفرضيات قسمت الدراسة إلى ثلاثة فصول، حيث تناول الفصل الأول الإطار العام للإدارة الإلكترونية، الفصل الثاني المؤسسات الاستشفائية في الجزائر والفصل الثالث أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في مالية المؤسسة الاستشفائية فرجيوة.

وقد أعدت هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال المعاينة الميدانية والقيام بمقابلات مع عمال وإطارات المؤسسة، وتوصلنا في الأخير إلى قبول الفرضيات: الأولى، الرابعة والخامسة، ورفضت الفرضيات: الثانية والثالثة ، ومن ثم تم استنتاج أن للإدارة الإلكترونية دور في مالية المؤسسة الاستشفائية محمد مداحي فرجيوة، لكن هذا الدور يبقى صغير نظراً لعدم توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية بالشكل الكافي في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، المؤسسات الاستشفائية، مالية المؤسسات الاستشفائية، البرامج الإلكترونية.

Abstract

The objective of this study is to know the requirements of the application of electronic management in the financial institution of the hospital, Mohammed Madahi Ferjioua, where this study addressed the following main question: What are the requirements of the application of electronic management in the financial institution of the hospital Mohammed Madahi ferjioua? Five hypotheses were formulated to answer this question

To answer this problematic we have divided this study into three chapters, the first dealing with the general framework of E-management and the second chapter explains the hospital institutions in Algeria, and the third chapter case study at the hospital institution Mohamed Medahi-Ferdjioua-.

The descriptive and analytical approach was used in this study, the data were collected by field sampling and interviews with Institute workers and executives, and we are in a position to accept the hypotheses: the first, fourth and fifth, and rejected the hypothesis: the second and the third.

Keywords: E- management, hospital institutions, The finance of hospital institutions, electronic programs.

فهرس الموضوعات

الصفحة	المحتوى
I	بسم الله الرحمن الرحيم
II	دعا
III	شكر و تقدير
IV	إهداء
V	الملخص
VI	فهرس المحتويات
أ - و	مقدمة عامة
31 - 2	الفصل الأول: الإطار العام للإدارة الإلكترونية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
3	1. مفهوم تكنولوجيا المعلومات
4	2. مفهوم الإدارة الإلكترونية
5	3. خصائص الإدارة الإلكترونية
8	4. أهمية الإدارة الإلكترونية و أهدافها.
10	المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية
10	1. مكونات نظام الإدارة الإلكتروني في المؤسسات
13	2. أسباب الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.
17	3. التقنيات المستخدمة في مجال الإدارة الإلكترونية الحديثة
22	المبحث الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، معوقاتها و آثارها
22	1. متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
26	2. معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
30	3. أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية

31	خلاصة الفصل
33	الفصل الثاني: المؤسسات الإستشفائية في الجزائر
33	تمهيد
34	المبحث الأول: تقسيمات المؤسسات الإستشفائية في الجزائر و طبيعتها القانونية
34	1. المراكز الإستشفائية الجامعية
37	2. المؤسسات الإستشفائية المتخصصة
39	3. المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية
43	المبحث الثاني: التسيير الإداري و التنظيم المالي للمؤسسات الإستشفائية
43	1. التسيير الإداري و التنظيم المالي للمراكز الإستشفائية المتخصصة
49	2. التسيير الإداري و التنظيم المالي للمراكز الإستشفائية الجامعية
54	3. التسيير الإداري و التنظيم المالي للمؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية
61	خلاصة الفصل
63	الفصل الثالث: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في مالية المؤسسة الإستشفائية فرجية
63	تمهيد
64	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الإستشفائية فرجية
64	1. تعريف و مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية فرجية
65	2. الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية فرجية
70	المبحث الثاني: تطبيقات الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة
70	1. نظام معلومات المحاسبة و التسيير و وظائفه
71	2. برامج نظم المعلومات الإلكترونية المستخدمة بالمؤسسة
73	المبحث الثالث: عرض وتحليل المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة الإستشفائية فرجية
73	1. مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة

75	2. معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية بالمؤسسة
76	خلاصة الفصل
80	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع

يَا مَنْ يَعْلَمُ عِلْمًا

المقدمة العامة:

إن الإدارة اليوم هي وليدة تطبيقات وممارسات إدارية قديمة إلا أنها ترجع إلى قرون سابقة وحضارات ماضية كانت تطبق المنهج الإداري أما الإدارة الحالية فهي إدارة تغيير وإبداع وابتكار حيث يسود عالمها في الوقت الآخر حالة من التغيير المستمر والتطور الدائم ليشمل كل عناصر الإدارة، وذلك يرجع إلى التطور الكبير والمتسرع في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، هذا التطور المتسرع يجبر المنظمات العامة والخاصة لمواجتها والتكيف معها مستخدمة في ذلك الآليات الملائمة لها، كإعادة رسم السياسات والاستراتيجيات، إعادة التنظيمات وكذا إعادة هندسة نظم العمليات الإدارية.

فقد نتج عن التقدم العلمي والتقني وانتشار شبكة الانترنت بروز تأثيرات عديدة على طبيعة وشكل عمل النظم الإدارية التي تراجعت معها أشكال الخدمة العامة التقليدية إلى نمط جديد يرتكز على بعد التكنولوجي والمعلوماتي لإعادة صياغة الخدمات العمومية، وجعلها قائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال وبالتالي التحول نحو الإدارة الالكترونية كمفهوم يعبر عن السرعة والتفاعل الآني واختراق الحدود (إدارة بلا أوراق).

تعد وزارة الصحة من اكبر الوزارات، حيث تتعدد فيها الخدمات، وتشعب فيها الإدارات، فكان لابد من البحث عن أساليب تعزز فيها عمل الأنظمة الداخلية للمحافظة على جودة الأداء الذي بدوره يحسن جودة الخدمات المقدمة، ولعل ما يساعد في أداء ذلك الدور بنجاح هو التحول الالكتروني انطلاقا من تقديم الخدمة للمواطن إلى غاية العمليات الإدارية والمالية وذلك بالتعامل بين أقسامها وإدارتها باستخدام برامج نظم المعلومات لتحقيق الأهداف الداخلية خاصة وأهداف الوزارة عامه. حيث يساهم التحول إلى الإدارة الالكترونية في الحد من ارتكاب الأخطاء وأعمال الغش والتلاعب وذلك عن طريق ضبط العديد من العمليات مما سهل إجراءات الرقابة، لذلك تطلب الأمر تطور موازيا للإجراءات الرقابية في مختلف المستويات الإدارية والمالية في المؤسسات الاستشفائية وبالتالي فقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير وواضح في زيادة فعالية النظام الإداري والمالي وكذا نظام الرقابة الداخلية وبالتالي تسهيل عمل المدراء بالإضافة إلى تعزيز عمل الرقابة الداخلية فقد عملت الإدارة الالكترونية على تفعيل جوانب مالية أخرى بالمؤسسات الاستشفائية من بينها: تنظم العمل بإدخال تكنولوجيا وبرامج جديدة والتقليل من الإدارة الورقية، أصبح العمل أكثر تنظيما، كما كانت الإدارة الالكترونية سببا في دقة ووضوح المعلومات والبيانات التاريخية المعتمد عليها في بناء التوقعات لإعداد الموازنات التقديرية، كذلك تساهم تكنولوجيات المعلومات والاتصال بشكل كبير وواضح في زيادة فعالية الأنظمة المالية والمحاسبية من خلال المزايا التي توفرها مثل توفير الوقت الجهد والتكلفة، سرعة معالجة البيانات، الدقة والوضوح...



الإشكالية:

سوف نعالج في هذه الدراسة دور الإدارة الإلكترونية في مالية المؤسسات الاستشفائية باعتبار الإدارة الإلكترونية ثمرة التطور التقني والتكنولوجي في مجال أعمال وأنشطة المنظمات والمؤسسات واحد أهم الأسباب الرئيسية في تنظيم العمل بكل دقة ووضوح بعد عن الأخطاء وقد عالجنا في دراستنا دورها بالمؤسسات الاستشفائية باعتبارها مؤسسات كبيرة ومتشعبه تقدم خدمات حساسة للمواطن بالإضافة إلى كونها مؤسسات عمومية تسير مرفقا عاما فإنها تخضع لقواعد القانون العام التي تتميز بالصرامة في المحافظة على المال العام، وكذا تخضع لقواعد المحاسبة العمومية (21/90 المؤرخ في 15 أكتوبر 1990 المتعلق بالمحاسبة العمومية).

وكذلك فيما يتعلق بوضع، تنفيذ ومراقبة الميزانية وبالتالي فالمؤسسات الصحية تخضع لقواعد صارمة خاصة في عمليات الإنفاق.

وعليه سنحاول الإجابة عن الإشكالية التالية:

ما هي متطلبات تطبيق الالكترونية في مالية المؤسسة الاستشفائية محمد مداحي فرجيوة؟.

وللتمكن من الإجابة على هذه الإشكالية، تم تجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1) - ما هو واقع تقبل العنصر البشري بالمؤسسة العمومية الإستشفائية فرجيوة لفكرة الإدارة الإلكترونية؟

2) - هل تتوفر المؤسسات الاستشفائية على البنية التحتية والمتطلبات المالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية؟.

3) - هل تحتوي المؤسسة على المتطلبات الأمنية الضرورية اللازمة لحماية تطبيقات الإدارة الإلكترونية؟

4) - هل تسمح الإدارة الالكترونية بإعطاء نظرة شاملة و موضوعية عن الوضعية المالية للمؤسسة؟

5) - ما مدى تأثر إيرادات ونفقات المؤسسات الاستشفائية من تطبيق الإدارة الالكترونية؟.

الفرضيات:

من أجل معالجة إشكالية البحث المطروحة اعتمدت على بعض الفرضيات التي تخلص فيما يلي:

1) - العنصر البشري بالمؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيوة متقبل لفكرة الإدارة الإلكترونية.

2) - المؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيوة تتوفر البنية التحتية والمتطلبات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية.

- (3) - لا تحتوي المؤسسة على المتطلبات الأمنية الضرورية الالزمة لحماية تطبيقات الإدارية الالكترونية.
- (4) - تسمح الإدارية الالكترونية بإعطاء نظرة شاملة و موضوعية عن الوضعية المالية للمؤسسة.
- (5) - أصبحت المؤسسة الاستشفائية تتكلم بدقة ووضوح ومصداقية في الإيرادات والنفقات.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: قدمت هذه الدراسة لنيل شهادة ماجستير في الإدارية التربوية والتخطيط، تحمل عنوان: إمكانية تطبيق الإدارية الالكترونية في الإدارية العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين)، من إعداد محمد بن سعيد محمد العريشي تحت إشراف الدكتور سلطان بن سعيد مقصود بخاري، وأنجزت هذه الدراسة سنة 2002 م بجامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية، وقد طرحت إشكالية هذه الدراسة من خلال السؤال: ما إمكانية تطبيق الإدارية الالكترونية في الإدارية العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين)? مجتمع الدراسة يتكون من جميع العاملين بالإدارية العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين).

تهدف هذه الدراسة هو التعرف على درجة أهمية تطبيق الإدارية الالكترونية في الإدارية العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة، وكذا التعرف على أهم العوامل المساعدة على هذا التطبيق والأسباب التي تقف حاجزا أمام التطبيق الحسن للإدارية الالكترونية. وقد استخدم الباحث في دارسته المنهج الوصفي التحليلي وتوصل من خلال تحلي له لبيانات أداة دارسته التي تمثلت في الاستبيان إلى النتائج التالية:

- هناك أهمية لتطبيق الإدارية الالكترونية في الإدارية العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.
- هناك عوامل مساعدة على إمكانية تطبيق الإدارية الالكترونية في الإدارية العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.
- هناك معوقات لتطبيق الإدارية الالكترونية في الإدارية العامة للتربية والتعليم تبيّنت بين أفراد عينة الدراسة بسبب اختلاف المؤهل العلمي، وكذا الحاصلين على دورات في الحاسوب الآلي.

الدراسة الثانية: قدمت هذه الدراسة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية بعنوان: المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين من وجهة نظر مديرى ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية من إعداد الباحث رشيد خالد منصور تحت إشراف الدكتور عبد محمد عساف أُنجزت هذه الدراسة بجامعة النجاح الوطنية، نابلس فلسطين سنة 2004، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المستويات الإدارية المرغوب فيها لاتخاذ القرارات المتعلقة ببعض المهام التربوية، وهي المناهج الدراسية، وطرق وأساليب وشئون الموظفين، والشؤون الطلابية والمرافق المدرسية، والشؤون المالية، من وجهة نظر مديرى ومديرات المدارس الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الفلسطينية، حيث طرح الباحث الإشكالية التالية: ما المستويات الإدارية المرغوب فيها لاتخاذ القرارات المعمقة ببعض المهام والفعاليات التربوية في نظر مديرى ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية؟ وما أثر المتغيرات الديموغرافية عند اتخاذ القرارات؟ أُنجزت هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي المُسحِّي. وأهدَم النتائج التي توصلتُ بها كما يلي:

- أن توجه مديرى ومديرات المدارس الحكومية توجه لا مركزى.

- اختار أفراد العينة نمط الإدارة اللامركزية فيما يخص: الشؤون المالية، المُرافق المدرسية، طرق وأساليب التدريس، الشؤون الطلابية، بينما اختاروا مستوى الوزارة كمستوى مرغوب في اتخاذ القرارات المتعلقة ب مجال تربوي واحد هي: المناهج الدراسية، أي توجههم كان مركزاً بالنسبة لهم.

الدراسة الثالثة: وقد قدمت هذه الدراسة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، تحت عنوان: مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون دارسة تطبيقية على المديرية العامة للسجون بالمملكة العربية السعودية، من إعداد شائع بن سعد مبارك الفحياني تحت إشراف الدكتور عامر بن خضير الكبيسي ، وقد أُنجزت هذه الدراسة بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية سنة تبلورت مشكلة هذه الدراسة في التساؤل التالي: ما مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية وما متطلبات ومعوقات ذلك في السجون السعودية؟ تهدف هذه الدراسة التعرف على مدى إدراك القيادات العامة لأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون السعودية، والتعرف على مجالات توظيفها ومتطلبات ومعوقات ذلك التطبيق وسبل مواجهة المعوقات

التي قد تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون السعودية، وقد استخدم الباحث المن
هـجـ الـوـصـفـيـ الـمـسـحـيـ.

وتمثل الاستبانة الأداة الرئيسية لهذه الدراسة، وطبقت الدراسة على كافة أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (300). وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- أهم الإيجابيات التي تتميز بها الإدارة الإلكترونية حسب آراء أفراد العينة (سرعة الرجوع للبيانات السابقة توفير الوقت، تساعد على الحصول على المعلومات المتعلقة بالعمل في أي وقت ومن أي مكان، زيادة كفاءة العمل الإداري، زيادة ارتباط الإدارة الفرعية بالمديرية العامة للسجون).

- أهم المجالات التي يمكن توظيف الإدارة الإلكترونية بدرجة عالية كذلك حسب آراء أفراد العينة هي (ربط إدارات ووحدات السجون إلكترونياً مع بعضها البعض، توفير المعلومات الإحصائية على مدار الساعة، مراقبة المخزون، أعمال الميزانية، ...).

- أهم المتطلبات الواجب توفيرها بالمديرية العامة لـ سجون هي : تحقيق الربط الإلكتروني بين المديرية العامة للسجون وكافة فروعها، توفير نظام أمني لحماية بيانات ومعلومات المستفيد، تعليم وتدريب الكوادر البشرية، وجود الفنيين المتخصصين لمعالجة المشكلات والأعطال.

- أبرز معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية: نقص الإمكانيات الفنية، ضعف الدعم المالي، نقص الموارد البشرية المتخصصة، نقص الدوارات التدريبية.

- أهم سبل التقليل من أثر المعوقات السالفة الذكر : توفير التقنية الحديثة والجيدة، استقطاب والمخصصين في علوم وهندسة الحاسوب الآلي للمساهمة في إنجاح التطبيق.

- تدريب العمال باستمرار وتوفير الميزانية الالزامية لذلك.

أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاستشفائية.
- 2- التعرف على مستلزمات ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاستشفائية
- 3- التعرف على المؤسسات الاستشفائية في الجزائر.
- 4- التعرف على السير الإداري والتنظيم المالي في المؤسسات الاستشفائية.

- 5 - تحديد العلاقة بين الإدارة الالكترونية ومالية المؤسسات الاستشفائية.
- 6-بيان اثر التحول نحو الإدارة الالكترونية في تعزيز عمل النظم المالية في المؤسسات الاستشفائية.
- أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة في معالجتها لمواضيع هامة تمس كلا من الباحث والمجتمع والمؤسسات الاستشفائية فتقسم إلى أهمية علمية وأهمية عملية.

أهمية علمية: وتجلى في كون هذا الموضوع جديد يتميز بقلة الدراسات المنجزة فيه، وتنماشى مع موضوع التخصص.

- إثراء المكتبات بالمادة العلمية التي تتناولها الدراسة.

أهمية عملية: من خلال انجاز هذا البحث ومعرفة الواقع وسلبياته والخروج بنتائج وإعطاء اقتراحات تعود بالإيجاب عند تطبيقها.

أسباب اختيار الموضوع:

أ) **أسباب ذاتية:** الرغبة الشخصية في التخصص بالتقنيات الحديثة وكذا ميدان الصحة.

ب) **أسباب موضوعية:**

- مواصلة تأسيس الدراسات السابقة التي ركزت على الإدارة الالكترونية وأثارها في ميادين أخرى.

- إثراء المكتبة الجامعية بالأبحاث الحديثة للإدارة الالكترونية.

- توعية المواطنين بالمستجدات والتطورات التي دخلت على المؤسسات الاستشفائية مما يعزز الثقة في هذه المؤسسات العمومية.

المنهج المستخدم وأداة الدراسة :

تلت الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات والمعلومات المتوفرة من مصادرها ومعالجتها بمنهج علمي للوصول إلى نتائج سليمة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: يدور موضوع الدراسة حول دور الإدارة الالكترونية في مالية المؤسسات الاستشفائية.

الحدود المكانية: تتجزز الدراسة حول دور الإدارة الالكترونية في مالية المؤسسات الاستشفائية.

الحدود الموضوعية: تتجزز الدراسة على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيبة.

الحدود الزمانية: السادس الثاني من السنة الجامعية 2017-2018.



الفصل الأول:

الإطار العام للإدارة

الالكترونية

تمهيد

شهد العالم في السنوات القليلة الماضية تطويراً هائلاً في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مستويات عدّة، وكان لذلك أثراً كبيراً على الإنسان وعلى أسلوبه ومنهجه في الإدارة، ومن ثم أصبح من الضروري التعرض لدراسة العناصر الإدارية والنفسية المؤثرة والمتأثرة بتلك التكنولوجيا.

بدأت الكثير من المنظمات في تبني مفهوم الإدارة الإلكترونية في جميع أنحاء العالم سواء في البلدان المتقدمة أو النامية، وذلك من خلال عرض معلوماتها في على شبكات الانترنت كما أصبحت كثيراً من المعاملات الداخلية تتم عبر شبكة الانترنت، ومن ثم أتاحت هذه الشبكات للمنظمة وعملائها فرصاً للتواصل بعيداً عن الإجراءات البيروقراطية المعقدة.

ولقد غيرت التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال الكثير من المفاهيم والأسس الإدارية، وهو ما دعا بمعظم البلدان والدول إلى إدخال هذه التقنيات الحديثة في آليات العمل الإداري وصلب الهياكل الإدارية خاصة منها تلك التي تتولى تقديم الخدمات للمواطنين.

وتلعب التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال دوراً كبيراً في العمل الإداري المعاصر باعتبارها آلية من آليات الإدارة الحديثة التي يجب تطبيقها لصالح العمل الإداري، وأحد الموارد الأساسية لتلك الهياكل في التعامل مع الظروف والمستجدات العالمية التي تتصرف بالتغير السريع والمنافسة الحادة بالإضافة إلى أنها إحدى الأسلحة الإستراتيجية للهيكل الإدارية للتغلب على الصعوبات البيروقراطية من جهة والتواءم مع طبيعة العصر ومنتجاته الإلكترونية من جهة أخرى.

وقد كانت تطبق الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة وبأساليب بسيطة ولم تصل إلى الصورة الرسمية إلا متأخراً حيث بدأت بالظهور في أواخر العام 1995 في ولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي ومفهوم الإدارة الإلكترونية يدل على الشخص يستطيع الحصول على الخدمات من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة. ومع أن الإدارة الإلكترونية مفهوم جديد إلا أنه يأخذ في الحسبان كل ما تمارسه المؤسسات في العالم سواء علاقتها بالجمهور أو علاقتها بالمؤسسات الأخرى.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.

قبل البدء والتعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية يجب التنويع لبعض الأمور الأساسية والتي تعتمد عليها الإدارة الإلكترونية بشكل أساسي في تطبيقاتها وعملها بشكل سليم.

1. مفهوم تكنولوجيا المعلومات

يتجاهل معظم الباحثين في تحديدهم لمفهوم تكنولوجيا المعلومات Information Technology المكون الأساسي له وهي المعلومات، التي تعد جوهر مهم وحيوي ترتكز عليه كل الأدوات والمعدات التي تستخدم في عملية خزنها ومعالجتها واسترجاعها أو تناقلها. ويتم التركيز على تلك الأدوات في وضع تعريف لهذا المصطلح.

ويرى الباحث أن مفهوم تكنولوجيا المعلومات يمكن النظر إليه من زاويتين. الأولى تخص المعلومات بإطارها العام الذي توصف فيه بأنها النتاج الفكري البشري المتضمن في الأنواع المختلفة لمصادر المعلومات، أو الرسائل المتناثلة بين المرسل والمستقبل من خلال تقنيات الاتصالات المتنوعة أو الأفكار والمفاهيم التي يتم بثها من خلال وسائل البث الموجه. أما الإطار الخاص للمعلومات فهو الذي توصف فيه، بأنها تلك البيانات التي خضعت لعمليات المعالجة والتقييم والترتيب والتنظيم والتصنيف باستخدام الوسائل الآلية واليدوية. والزاوية الثانية لهذا المفهوم، ترتبط بالتقنيات التي استخدمت في عمليات المعالجة والتناقل والبث.

وعليه يمكن صياغة تعريف تكنولوجيا المعلومات على أنها "التقنيات الإلكترونية والرقمية التي تستخدم في تخزين ومعالجة وتناول وبث نتائج عمليات تحليل وتصنيف واستخلاص المعلومات وتوجيه الإفادة منها من قبل المستفيدين بأيسر السبيل مع ضمان محضلات السرعة والدقة.

ويؤكد الباحث هنا على إن المعلومات ضمن هذا المفهوم كانت قد خضعت إلى جملة من العمليات قبل أن تكون مدخلات في أجهزة الحواسيب أو رسائل مرسلة باستخدام تقنيات الاتصالات أو موجه باستخدام تقنيات البث، وبهذا تختلف عن مفهوم البيانات التي تستخدم بشكل شائع من قبل المتخصصين في مجال الحواسيب على إنها وصف لكل الحقائق والمفاهيم والرموز والأرقام الخام التي تعد مدخلات للحاسوب والمهمة لإجراء عمليات المعالجة عليها لإخراجها لاحقاً على شكل معلومات.¹

¹ نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان . الأردن، 2014 ، ص 120.

2. مفهوم الإدارة الإلكترونية :

على الرغم من أن هدف الإدارة الإلكترونية واحد، إلا أن تناولها بالتعريف، والتعاطي مع مفهومها النظري، تتواء بين المفكرين والمهتمين الذين تعرضوا لهذا المفهوم.

يعرف عبود نجم "الإدارة الإلكترونية بأنها" موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكات الأعمال تمثل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي المعرفي الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها، والأكثر كفاية في استخدام مواردها.¹".

والتعريف السابق يعطي كثيراً من قيمة رأس المال المعرفي الفكري، وكأنه يحمل دعوة غير مباشرة إلى ضرورة التسابق بين الإدارات الإلكترونية المختلفة لاكتساب أكبر قدر ممك من الحصيلة المعرفية والمعلوماتية مع حسن التعامل معها واستغلالها الاستغلال الأمثل. بينما ركز آخرون على بعض المسائل الإجرائية التي تعتمد عليها الإدارات الإلكترونية، فعرفوا الإدارة الإلكترونية بأنها "الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب وشبكات الانترنت مع ضمان سرية أمن المعلومات المتداولة".²

ويذهب بعض الباحثين إلى أن الإدارة الإلكترونية منهج حديث يعتمد على تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من الأفراد أو المنظمات باستخدام كل الوسائل الإلكترونية، مثل البريد الإلكتروني Email والتحويلات الإلكترونية للأموال (Electronic Funds Transfers) والتبادل الإلكتروني للمستندات Electric Data Interchange

ف"الإدارة الإلكترونية" هي بكل بساطة الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل استخدام مثل الوقت والمال والجهد. وبمعنى آخر "فالإدارة الإلكترونية" هي إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت أو الانترنت بدون أن يضطر العملاء من لانتقال إلى الإدارات شخصياً لإنجاز معاملاتهم مع ما يتراافق من إهانة للوقت والجهد ولطاقات . فالإدارة الإلكترونية تقوم على مفهوم جديد ومتطور يتعدى المفهوم الحديث اتصل وتنقل "وينقله خطوة إلى الأمام بحيث يصبح ادخل على الخط و لا تدخل في الخط.

¹ نجم عبود. الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، 2004، ص 125-126.

² بسام بن عبد العزيز الحمادي. - الحكومة الإلكترونية: الواقع والمعوقات، 2004م ص 3.

و منه نخرج من هذا كله بتعريف أمثل و أشمل للإدارة الإلكترونية ان "الإدارة الإلكترونية" هي إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين و المؤسسات ولزباتها مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية و البشرية و المعنوية المتاحة في إطار الكتروني حيث من أجل استغلال أمثل للوقت و المال و الجهد و تحقيقاً للمطالب المستهدفة و بالجودة المطلوبة، فالمفهوم الحقيقي للإدارة الإلكترونية الشائع في كثير من الدول هو التقنية في تحسين مستويات أداء الأجهزة الحكومية، ورفع كفاءتها، وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها.¹

3. خصائص الإدارة الإلكترونية:

تقدم الإدارة الإلكترونية وجهاً آخر مغایراً لوجه الإدارة التقليدية، نظراً لسلسة أدائها وابقاعها السريع، وقد أصبحت أداة فاعلة في أيدي الذين بادروا بتطبيق التقنية في دوائرهم الإدارية، وحلماً يتطلع إليه الإداريون الذين لم يحظوا بالانتقال إلى الإدارة الإلكترونية، أو طبقوها جزئاً في بعض أنشطتهم، ولم يبلغوا الدرجة الكافية لإطلاق اسم الإدارة الإلكترونية على تعاملاتهم إن الأمل يحدو الكثير من المراجعين وأصحاب المعاملات وأصحاب الأعمال والمستثمرين وكثيراً من منسوبي الإدارات، إلى أن تخفي أكواם الملفات الورقية التي تكتسب اللون الأصفر مع مرور الزمن؛ مما يشعر مراجعي تلك الإدارات ومنسوبيها بخضوعهم لنظام قديم قدّم أوراقه. ويمكن استعراض بعض خصائص الإدارة الإلكترونية في النقاط الآتية:

3.1. السرعة والوضوح:

إن كثيراً من المعوقات الإدارية والعقبات التي ترسخت وبقيت لسنوات على حواجز البير وقراطية يمكن أن تتلاشى وتتحسن ماضياً بفعل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية التي تعطل قوانينها وظروف أعمالها الورقية إنجاز المعاملات. ففي ظل الإدارة الإلكترونية لن تجد تلك الأوراق التي يحتاج إنجازها إلى وقت طويل، ليس إنجازها فحسب، بل أيضاً نسخها أكثر من نسخة إذا استلزم الأمر، وحفظها وإرسالها إلى الجهة التي سببت في أمرها، ثم انتظار عودتها وإمكان تكرار ذلك مرات ومرات في حال وقوع خطأ ما، وربما بداء المشوار من جديد في حال ضياع تلك الأوراق، وهو أمر وارد، والاحتراز منه بنسبة 100 % مستحيل، فضلاً عن أن يكون هذا بفعل فاعل في حال الأوراق المهمة التي قد تخفي بتوصية ممن قد يضر وجودها بمصالحهم. وهذه كلها أمور ليست من نسج الخيال بقدر ما هي واقع ومعاناة عاشتها المجتمعات البشرية طويلاً في ظل الإدارات التقليدية التي كانت تقف دائماً عاجزة عن تبديل شيء من هذا الواقع، وهي مشكلات أصبح في الإمكان الاحتراز

منها كلياً في ظل سيطرة الإدارة الإلكترونية التامة على معلوماتها ومعاملاتها، وأيضاً ضمان سرعة إنجاز المعاملات الفائقة وإرسالها واستقباله.¹

2.3. عدم التقيد بالزمان والمكان:

من خصائص الإدارة الإلكترونية إذا ما تم تعميمها وانتشارها في مختلف الإدارات أنه بالإمكان مراجعتها طوال ساعات اليوم، فهي لا تقيد في عملها بزمن معين، فموقع هذه الإدارة متاحة عبر الإنترن特 أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع، كما أن وصلات شبكتها الداخلية أو وصلات شبكة الإنترن特 ليست في حاجة إلى مبانٍ ضخمة لاستيعاب موظفيها ومكاتبها ودواليبها الكثيرة المتخصمة بالملفات والأوراق، وإنما مكان صغير محدود يكفي لاستيعاب بعض أجهزة الحاسوب ومتلقياتها، ويصلح ليكون مقرًّا لإدارة كبيرة كانت في الماضي يضيق بها مبني ضخم يفوق مبناهما بعشرات المرات، فضلاً عن أن المراجع للإدارة الإلكترونية يجد نفسه أمام قوائم وخيارات إلكترونية وليس أمام موظفين، حيث يتقلص عدد الأفراد من منسوبي الإدارة بشكل كبير، ويحل الحاسوب محلهم، حيث يجيب عن أسئلة المراجع وأيضاً يتلقى منه معاملته بيسر عبر قائمة الخيارات والأوامر التي يتيحها لمراجع الإدارة الإلكترونية.²

3.3. إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها:

لا تقوم الإدارة الإلكترونية على ممارسات الأفراد من موظفيها وجهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها، بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها في دوائرها حسب برامج معينة، ومن ضمن تلك البرامج ما يتيح للمراجع إنجاز معاملاته عبر شاشاتها وأزرارها وتبسيطها له بدرجة أشبه بالتعليمية كما تهتم بإدارة الملفات وليس الاحتفاظ بها وتدبيسها فوق بعضها على أرفف أرشيف الإدارة، ولا يعني هذا أن الإدارة الإلكترونية لا تحفظ بالمعلومات والبيانات، بل تضمن لها وسائل الحفظ الأمينة، لكن تلك الملفات في ظل الإدارة الإلكترونية تحول إلى معلومات تحتفظ بها الإدارة على شبكتها الإلكترونية، حيث يتم استدعاؤها حين يقوم صاحب تلك المعلومات بطلب معاملة ما، وبناء عليها يوافق البرنامج على منحه تلك المعاملة أو رفضها، وأيضاً تكون تلك المعلومات عن الأشخاص والأبنية والمشروعات وكثير من تفاصيل الحياة داخل المجتمع مرجعية معرفية تقيد الإدارة حين الرجوع إليها في حال طلب إحصاء ما أو بيانات عن شيء ما، وهذه كلها ممارسات ووسائل استغلال

¹ حسين محمد الحسن، *الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق*، المؤتمر الدولي للتنمية . 4نوفمبر 2009 – الإدارية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة ص 19-21

² رامي حسين حمودة، *مفاهيم حديثة في وظائف الإدارة التربوية والتعليمية*، دار أسماء ووزعون، عمان، 2010 ، ص 42

لتلك المعلومات التي تملّكها الإداره الإلكترونية تختلف من إدارة لأخرى حسب طبيعة عمل تلك الإداره والمهمة المنوطة بها.¹

4.3. المرؤنة:

الإداره الإلكترونية إدارة مرنّة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها : الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متعدية بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، مما يعين الإداره على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبداً بفعل تلك العوائق في ظل الإدارات التقليدية.²

5.3. الرقابة المباشرة والصادقة:

ومن خصائص الإداره الإلكترونية أيضاً أنه أصبح بإمكانها أن تتتابع موقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية التي في وسع الإداره الإلكترونية أن تسلّطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور، وهكذا يصبح لدى الإداره تلك الأداة المضمونة الصادقة التي تقيّم بها أنشطتها، وتتابع بها مواقعها باطمئنان، بعيداً عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارات التقليدية، بما يعرف عنها من مشكلات يأتي في مقدمتها انعدام الشفافية في كثير من الحالات، فضلاً عن بطله هذا الأسلوب .ويمكن بوضوح كشف هذا الفارق حين نتصور إدارتين؛ إدّاهما تجلس في انتظار مراقب أو مجموعة مراقبين أرسلتهم ليكتبوا لها تقريراً عن موقع ما ويتابعوا سير العمل فيه، وأخرى تجلس في مكانها تشاهد حركة العمل في هذا الموقع مباشرة، وتسمع أيضاً كل ما يدور فيه.³

6.3. السرية والخصوصية:

من خصائص الإداره الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة بما تملّكه تلك الإداره من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفاذ إلى تلك المعلومات، فعلى الرغم من الوضوح والشفافية اللذين تتمتع بهما الإدارات الإلكترونية إلا أن هذا لا ينطبق بطبيعة الحال على مختلف أنواع المعلومات، فهنا تتفوق الإداره الإلكترونية على الإداره التقليدية، إذ إن قدرتها على الإخفاء والسرية أعلى، ولديها أنظمة منع الاختراق، مما يجعل الوصول إلى أسرارها وملفاتها المحجوبة أمراً بالغ الصعوبة.⁴

¹ سعد غالب ياسين، الإداره الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، الإداره العامة للطبع والنشر .عمان، 2005 ، ص38

² سعد غالب ياسين، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج لمنشور والتوزيع، الأردن، 2014 ، ص 82

³ الشيخ معتصم عبد الفتاح، الإداره التربوية الحديثة وأثرها في التعليم، دار البداية ، عمان، 2010، ص144

⁴ عبد القادر تومي، العولمة فلسقتها، مظاهرها، تأثيراتها، مؤسسة كنوز المعرفة للنشر . والتوزيع، الجزائر،

2009،ص 108

4. أسباب الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية:

شهدت المدارس الإدارية انعطافات وتحديات عميقة وواسعة على مستوى الفكر الإداري حيث بدأت هذه المدارس الإدارية تتطور و تتضخم وقد أثر ذلك على زيادة الفاعلية في العملية الإدارية وكفاءتها.

وبذلك أصبحت الإدارة من وصفها الفكرة التي توجه وتدير وتستخدم التكنولوجيا بوصفها الأداة والوسيلة إلى فكرة جديدة مع ظهور التكنولوجيا الحديثة وهي الفكرة التي تأتي بالقدرات وال المجالات الجديدة والقيمة الجديدة التي توجه كل شيء بما فيها الإدارة.¹

ولهذا فقد أصبحت الإدارة بمفهومها التقليدي القائم على الهرمية والتقطيم القائم على التخطيط وأوامر في الأعلى لم تعد لازمة وضرورية وكذلك أصبح لا يوجد ضرورة لوجود مدير وعاملين يشرف عليهم فقد أصبح الشخص يعتمد على إدارة الذات وليس على إدارة الغير كما أنه أصبح لا يوجد حاجة للرجوع إلى المدير للحصول على المعلومات حيث أصبح يعتمد على الانترنت وقواعد البيانات ولهذا يمكن القول بأن الإدارة الالكترونية عملت على ما يلي: ²

- إزالة الفجوة بين الإدارة والعاملين.

- إلغاء التقطيم التقليدي المتمثل في الإدارة والعاملين والمستشاري ن حيث أصبح الشخص هو العامل والمدير والاستشاري في نفس الوقت.

- إعادة بناء الأدوار والوظائف بما يحول الإدارة صانعة القرار إلى إدارة استشارية. وقد تطورت فكرة توظيف المعلومات في الإدارة تطوراً كبيراً، حيث بدأ هذا التوظيف متمثلاً في شكل تقارير تعبر عن "ما حدث" فعلاً داخل المؤسسة، ثم تطور الأمر إلى تحليل تلك التقارير لمعرفة الأسباب وراء حدوث المتغيرات "لماذا حدث". وانتقلت التقنيات بعملية توظيف المعلومات إلى مرحلة التنبؤ أي "ماذا سيحدث"، ثم تطورت إلى مرحلة الرؤية المجمعة للمعلومات والتأثيرات المختلفة للقرارات، ثم انتقلت إلى المرحلة الأكثر تقدماً وهي توظيف المعلومات من أجل تحقيق الأهداف أو "ماذا نريد أن يحدث".

¹ شائع بن سعد مبارك القحطاني، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية . في السجون، مذكرة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006 ص 189

² عبد الله بالقاسم العرفي، عباس عبد مهدي، مدخل إلى الإدارة التربوية، منشورات جامعة بنغازي، ليبيا، الطبعة الثانية، 2008 ، ص 92.

إذن فالتحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس درباً من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ويمثل عامل الوقت أحد أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات. ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط التالية:

1. القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.
2. ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
3. صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
4. ضرورة توفير البيانات المتدالولة للعاملين في المؤسسة.
5. التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
6. ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
7. حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية.

1. مكونات نظام الإدارة الإلكتروني في المؤسسات:

1.1. إدارة التخطيط :

الهدف : تخطيط مهام المؤسسة والتقييم الشامل لأداء المؤسسة وإدارتها والعاملين بها، على أساس علمية سليمة أهمها الدقة في تنفيذ المطلوب والانتهاء من العمل المحدد سلفاً في التوقيت المناسب، بما يساهم في تعظيم العائد ومراقبة معدل أداء المؤسسة أو الإدارية أو الفرد، ويتم ذلك بشكل إلكتروني.

المهام : استعراض خطط المؤسسة سواء الخطط السنوية أو الشهرية لكل كيانات المؤسسة وحتى مستوى الأفراد والتعرف على مخرجات المؤسسة الرئيسية والفرعية.¹

2.1. إدارة التكليفات:

الهدف: التقييم والمتابعة الإلكترونية لأداء المؤسسة من خلال متابعة تنفيذ التكليفات.

المهام: متابعة أداء العمل داخل المؤسسة وبحث موقف التكليفات والمهام التي تم تكليف الإدارات أو الأشخاص بها، حيث يتم من خلاله التعرف على موقف التكليفات التي توجهها الإدارة العليا بالمؤسسة لأي كيان داخلها حتى يمكن اتخاذ اللازم بشأنها في الوقت المناسب من خلال الرد أو المتابعة، كما يمكن من خلاله توجيه مهام وتكليفات داخلية من رؤساء القطاعات أو مديرى الإدارات للعاملين.²

3.1. إدارة المعرفة :

الهدف : إدارة المحتوى المعلوماتي والأنشطة الخاصة بأي إدارة داخل المؤسسة أو المؤسسة بوجه عام بسرعة وسهولة.

المهام : استعراض كافة الأنشطة والمخرجات والمهام التي أجزتها الإدارات داخل كيانات المؤسسة والتي تم تسجيلها في مرحلة سابقة خلال فترة زمنية محددة، حيث يمكن استعراض الأنشطة والمخرجات أسبوعياً أو شهرياً أو نصف سنوياً أو سنوياً، بما يمكن الإدارة العليا وأيضاً العاملين من

¹ محمود القدوة، **الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن .2010. ص112.

² حماد مختار، **تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول** . العربية، مذكرة ماجستير،

جامعة الجزائر: بن يوسف بن خدة، ، 2007. ص 64

الرجوع إلى أي محتوى معلوماتي تم حفظه على النظام في أي وقت مضى بمجرد تحديد اسم الإدارة والفترة الزمنية المطلوب البحث خلالها.¹

4.1 إدارة العملاء

الهدف : الحفاظ على بيانات المتعاملين مع المؤسسة، وتوطيد العلاقة معهم وتوفير وقت وجهات الاتصال بالجهات التي تتعامل معها المؤسسة.

المهام : توثيق البيانات الخاصة بالمجتمعات الخارجية التي تتم بين العاملين بالمؤسسة والجهات الخارجية سواء أفراد أو مؤسسات أخرى في المجتمع، حيث يتيح النظام الفرصة لتسجيل البيانات التفصيلية المتعلقة بكل جهة بشكل يساعد على الرجوع إليها والاستفادة منها والتواصل معها في أي وقت، كذلك توثيق آراء المستفيدين والإجراءات التصحيحية لتنمية العلاقة معهم.

5.1 إدارة الوثائق :

الهدف : توثيق مراسلات المؤسسة وسهولة الحفظ والاسترجاع في إطار من الأمان والسرية المتعلقة بحفظ وثائق المؤسسة إلكترونياً.

المهام : حفظ وتخزين كافة المكاتبات المتبادلة بين المؤسسة والجهات الخارجية التي تتعامل معها بما يساهم في خلق أرشيف إلكتروني لكل كيان داخل المؤسسة يسمح بسهولة استرجاع وعرض المكاتبات المرسلة أو المستقبلة.²

6.1 إدارة الاجتماعات :

الهدف: التوثيق الإلكتروني للجتماعات الداخلية لسهولة استرجاعها ومتابعة سير العمل في المؤسسة.

¹ رشيد خالد منصور، المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين من وجهة نظر مديرية ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية، مذكرة ماجستير . جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2004 ص 52.

² حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرافق العامة وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر: بن يوسف بن خدة، ، 2007. ص 66

المهام: حفظ الوثائق الخاصة بمجتمعات المؤسسة على مختلف المستويات الإدارية.¹

7.1 إدارة الأنشطة والأحداث:

الهدف: تحقيق عناصر التنظيم والتعاون والتنسيق الكامل بين جميع كيانات المؤسسة حتى لا تتعارض التوفيرات بين حدث وآخر وذلك بشكل إلكتروني، إضافة لتفعيل مشاركة العاملين بالمؤسسة.

المهام: التعرف على الأحداث والمناسبات الهامة التي تتضمنها أو تشارك فيها المؤسسة سواء على المستوى الداخلي أو المستوى الخارجي، حيث تقوم كافة كيانات المؤسسة بتسجيل مناسباتها التي سوف تتضمنها أو تتواجد الاشتراك بها بشكل يتيح لجميع العاملين التعرف على طبيعة الحدث والمشاركين فيه والجهة المنظمة له وطبيعة الدور الذي سوف تقوم به كل جهة بالمؤسسة.²

8.1 إدارة المراسلات الإلكترونية:

الهدف: تيسير وتبادل الرسائل بين أعضاء المؤسسة بسرعة وسهولة ، و توفير أكبر قدر من تأمين سرية المعلومات إلى جانب ترشيد استخدام الموارد.

المهام: تبادل رسائل البريد الإلكتروني لبعض أو كل العاملين داخل المؤسسة أو أحد كيانات المؤسسة.

9.1 إدارة الخدمات الإلكترونية:

الهدف : تفعيل التواصل بين العاملين في المؤسسة إلكترونياً والتغلب على الحواجز المكانية والزمنية داخل المؤسسة وإيجاد وسيلة سريعة ومبكرة لمشاركة العاملين في كافة الأحداث.³

المهام:

- دائرة الحوار: وتم من خلال طرح أحد الموضوعات سواء عامة، اقتصادية، اجتماعية، أو ثقافية للمناقشة لأحد الآليات لإزالة الحواجز بين العاملين بالمؤسسة.
- استقصاء الرأي حول الخدمات داخل المؤسسة: يتم لقياس الرأي حول الخدمات أو القضايا الهامة.
- الأجندة الإلكترونية: تمكن من تنظيم المواعيد وتسجيل أهم الأحداث اليومية.

¹ رشيد خالد منصور، المركزية واللأمريكية في الإدارة التربوية في فلسطين من وجهة نظر مديرى ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية، مذكرة ماجستير جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2004 ص 53

² - رشيد خالد منصور، مرجع سابق، ص 54.

³ - حمد عبد الله محمد الأشيب، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل أداء العاملين في المديرية العامة للسجون، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص 33.

- توحيد نماذج العمل المستخدمة: بتوحيد الشكل العام للمخرجات من تقارير ودراسات ونماذج العمل الداخلية.
- الإعلان عن نشاط الإدارات: نبذة عن أهم الأنشطة التي تقوم بها قطاعات وإدارات المؤسسة.
- العروض الإلكترونية ونشر الثقافة داخل المؤسسة: يمكن من خلالها استعراض جميع العروض الإلكترونية التي تمت بالمؤسسة، لضمان استمرار التواصل وتسلسل الأفكار بين العاملين.

2. أهمية الإدارة الإلكترونية وأهدافها:

2.1. أهمية الإدارة الإلكترونية:

تعد الإدارة الإلكترونية عصب حياة المجتمعات المدنية الحديثة التي كانت مسيرة حياتها اليومية تواجه أزمات خانقة في ظل إدارتها التقليدية حتى استطاعت أن تخطو خطوات لافتة على سبيل تجاوز هذه الأزمات بفعل التقنية، بينما لا تزال المجتمعات أخرى تحبو في بداية الطريق الذي يتسابق الآخرون في مراحله النهائية . وينظر إلى الإدارة الإلكترونية على أنها بديل عصري يواكب التطور الذي اعترى حياة الإنسان على سطح الأرض، ويلبي مطالبه الإدارية، ويرضي طموحه في الحصول على قدرات أعلى وأيسر في إدارة شؤون حياته وتفاصيله . إن تعميم تطبيقات التقنية في الإدارة ليس شكلاً عصرياً للحياة تسعى لتقមصه بقدر ما هو حاجة ماسة لمجتمعنا، ودافعاً لتلك الإدارات لتجاوز واقعها والانطلاق إلى الأفق العالمية الرحبة بوتيرة سريعة ومشاركة واسعة.¹

2.1.2. أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة إلى القطاع العام:²

لا تقل حاجة القطاع العام إلى التقنية عن حاجة القطاع الخاص إليها، فلدى القطاع العام من المشكلات الإدارية ما يدفعه دائمًا إلى البحث عن حلول لهذه المشكلات، وليس أنساب حلا من تغيير نمط إدارته من الأسلوب التقليدي البيروقراطي الجامد إلى الأسلوب الإلكتروني المرن للخروج من أزمات الإدارة الحكومية التقليدية، إضافة إلى أن كثيراً من الإدارات الحكومية ليست إدارات خدمية فحسب، فهناك إدارة حكومية تدير مواقع إنتاج مصانع أو مزارع أو مشروعات تابعة للدولة، وهذه تسعى إلى المنافسة وتحتاج إلى ما تحتاج إليه إدارات القطاع الخاص من إمكانات الإدارة الإلكترونية

¹ - حمد عبد الله محمد الأشيب، مرجع سابق، ص 34

² ملتقى تكنولوجيا المعلومات " نحو مجتمع معلوماتي " كلية تكنولوجيا المعلومات الجامعية الإسلامية بغزة- فلسطين، ص 08 .

وقدراتها ومزاياها لخوض منافساتها داخل الأسواق باقتدار. ويمكن استعراض أهم النقاط التي تؤكد حاجة القطاع الحكومي لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية من خلال الآتي:

- تردي مستوى خدمات كثير من تلك الإدارات وتعقيده إلى الدرجة التي تستدعي الحاجة إلى تبسيط إجراءاتها، وجعلها أكثر سلاسة ومرونة، وتسهيل تقديمها للمواطنين.
- حاجة الإدارة الحكومية إلى مزيد من الثقة المتبادلة بينها وبين المراجعين لها، ورغبتها في تهيئة أجواء من الشفافية في دوائر العمل الحكومي، مما يدعو تلك الإدارات إلى التوجه إلى الإدارة الإلكترونية بوصفها نمطاً جديداً، فيه من الحياد والموضوعية والانضباط ما يعين على تغيير وجهة النظر السائدة لدى المواطن، وتعديل الصورة القديمة للإدارة الحكومية في قلبه.
- حرص الجهات الحكومية على تمية كوادرها الوطنية، وتأهيلها بعلوم التقنية الحديثة للاعتماد عليها في إدارة برامج التنمية وخططها المستقبلية للدولة التي ينبغي أن تقف على قدم المساواة مع خطط التنمية وبرامجها في دول العالم، ولن يتم ذلك إلا بتوفير البنية الأساسية التقنية لتأهيل الكوادر الوطنية من شبكات وقواعد معلومات، ودعم كل ما يدفع في خط الاستثمار في التقنية مما يتتيح الفرص أمام المشروعات التقنية التي ينبغي أن تكون بيئة تنشأ فيها تلك الكوادر¹).
- حاجة الاقتصاد الوطني إلى الدعم ومد يد العون إليه، وليس شيء أقدر من التقنية وتعزيز تطبيقاتها على دوائر القطاع العام للإسهام بفعالية في حل كثير من الصعوبات التي تتعارض حركة كثير من الصادرات في الدولة، بما يتاح لها في ظل الإدارة الإلكترونية من فرص التواصل مع الأسواق العالمية ومعرفة احتياجاتهم في حال التصدير وأيضاً معرفة أهم وأجود منتجاتها في حال الاستيراد لذا تبقى الإدارة الإلكترونية خياراً لا بديل عنه أمام الحكومات التي تسعى إلى حجز موطئ قدم لها في الأسواق العالمية وكسر طوق العزلة المحلية الإقليمية، والاستفادة من وجودها بوصفها إحدى قوى السوق العالمية، حتى لا تتحول إلى سوق استهلاكية فقط تابع فيها بضائع الآخرين، ويروج فيها لمنتجاتهم المادية وإفرازاتهم الفكرية دون أن تكون لها القدرة على الرفض أو الاختيار بسبب العزلة وافتقار القدرة على التمييز في المفاضلة في ظل سعي الإدارة الحكومية أخيراً إلى الحصول على منتجات الأسواق الخارجية.

¹ - ملتقى تكنولوجيا المعلومات "نحو مجتمع معلوماتي" كلية تكنولوجيا المعلومات الجامعة الإسلامية بغزة-فلسطين

بأسعار معقولة فإنها بحاجة إلى مساعدة التقنية التي تمنح تلك الإدارات القدرة على خوض تجربة التجارة عالمياً، والتعرف إلى معرضات الأسواق، و اختيار الأفضل والأنسب من عروضها وأسعارها، بعيداً عن هيمنة الوسطاء ومشكلاتهم، وما قد يلحقونه بالمصلحة الوطنية من خسائر، إضافة إلى أن افتتاح الإدارة الوطنية على العالم سيقضي على الاحتكار، و يجعل الخيارات متاحة أمامها لتكون بديلاً إذا ما رفع أحد الموردين الأسعار عليها، وبخاصة في السلع ذات الحساسية التي تمس الاحتياجات اليومية للمواطنين كالسلع الاستهلاكية الضرورية.¹

- تحتاج الإدارات الحكومية إلى خوض تجربة الإدارة الإلكترونية لزيادة قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على المشاركة في حركة التجارة العالمية، لكون إدارات الدولة الإلكترونية نافذة تطل منها هذه المشروعات الصغيرة التي يصبح بإمكانها الالقاء بعملائها في الخارج وتوقيع الاتفاقيات معهم عبر نافذة الدولة وأيضاً تكون الإدارة الحكومية في موقع معلوماتي مميز ولديها من العلاقات خارجياً ما يمكنها من عقد صفقات ناجحة في الأسواق العالمية لصغار المستثمرين كالزراعة والصناعة؛ لتقديم منتجات تقبلها السوق العالمية، بعد توفير الدولة مواصفاتها لأصحاب المشروعات الصغيرة، مما يفتح باب التصدير أمام تلك المشروعات ويرفع قدرتها على اختراع تلك الأسواق الدولية بكفاءة وفعالية، ويفقد من تكلفة عمليات التسويق والدعاية والإعلان، مما يزيد من نشاط تلك المشروعات ويسهم بدوره في تعزيز الاقتصاد الوطني، بوصف هذا كله في النهاية مكسباً يصب في خانة هذا الاقتصاد.

- تخفيف عبء إيجاد فرص جديدة للعمل عن كاهل الدولة، بفتح الباب أمام فرص العمل الحر في الخارج، بتشجيع المشروعات الصغيرة وتسويق منتجاتها، ومدتها باستمرار بالنصائح الموصفات التي من شأنها تطوير منتجاتها، مما يلفت نظر قطاع الشباب وصغار المستثمرين إلى فائدة خوض مثل تلك التجارب الناجحة، والسعى إلى بناء أنفسهم وتنمية قدراتهم عبر تلك الأسواق، باستغلال الإمكانيات التي توفرها لهم الدولة، مما يخلق حالة من التطلع إلى العمل الحر الذي يمثل خياراً أفضل للشباب الذين يفضلونه على الأعمال الحكومية التي قد لا تكون

¹ - ملتقى تكنولوجيا المعلومات "نحو مجتمع معلوماتي" كلية تكنولوجيا المعلومات الجامعة الإسلامية بغزة- فلسطين،

مرغوبة بكثرة آنذاك، وهو هدف إستراتيجي تموي سيدر على الدولة الكثير، كما سيرفع عن كاهلها الكثير، بفعل الإمكانيات التي توفرها الإدارة الإلكترونية والحلول التي تضعها في أيدي الدول لتجاوز كثير من عقباتها.¹

- تختصر الإدارة الإلكترونية وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة، وتسهّل الاتصال بين إدارات الأجهزة الحكومية ومنظماتها، وتتوفر الدقة والوضوح في العمليات الإدارية، وترشد استخدام الأوراق في المعاملات، مما سيوفر بالطبع المخازن الازمة لتخزين هذه الأطنان من الأوراق وتجميع البيانات والمعلومات من مصادرها الأصلية، إضافة إلى دعم الثقافة التنظيمية لدى العاملين كافة وزيادة الترابط بين الإدارة العليا والوسطى والعاملين، وتوفير البيانات للمرجعين والمستفيدين عامة بصورة فورية، والحد من معوقات اتخاذ القرار.²

2.2. أهداف الإدارة الإلكترونية:

إن الفلسفة الرئيسية للإدارة الإلكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات، و المواطن الشركات كربائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك فإن للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل نذكر منها بغض نظر عن الأهمية والأولوية:

- تقليل كلفة الإجراءات (الإدارية) و ما يتعلق بها من عمليات.
- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين و الشركات و المؤسسات
- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية النسبة إلى تخلص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرّهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد مكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية و النفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.
- إلغاء نظام الأرشيف الورقي و استبداله بنظام أرشيف الكتروني مع ما يحمله من لدونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة سرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان.

¹ - ملتقى تكنولوجيا المعلومات "تحو مجتمع معلوماتي" كلية تكنولوجيا المعلومات مرجع سابق، ص 11.

² نفس المرجع، ص 11.

- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد و تسهيل تقسيم العمل و التخصص به .
- إلغاء عامل المكان، إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعينات الموظفين و التخاطب معهم وإرسال الأوامر و التعليمات و الإشراف على الأداء وإقامة الندوات و المؤتمرات من خلال " الفيديو كونفرانس" و من خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة .
- إلغاء تأثير عامل الزمان ،فكرة الصيف و الشتاء لم تعد موجودة و فكرة أخذ العطل أو الأجزاء لإنجاز بعض المعاملات الإدارية تم الحد منها إلى أقصى حد ممكن.
- وأخيرا و ليس آخرها من أهداف الإدارة الإلكترونية التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث فالجودة كما هي في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة و عرفتها مؤسسة (أو دي أي) الأمريكية المتخصصة" بأنها إتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة" و من هنا تأتي الإدارة الإلكترونية لتأكد على أهمية تلبية احتياجات العمل في الوقت و الزمان الذي يكون فيه العميل محتاجا إلى الخدمة في أسرع وقت ممكن.

3. التقنيات المستخدمة في مجال الإدارة الإلكترونية الحديثة:

أ- نظم المعلومات الإدارية

ويقصد بها النظم التي صممت لأداء وظيفة أو وظائف محددة وهي غالبا الأعمال الروتينية اليومية التي تقوم بها دائرة حكومية ما، مثل الاتصالات الإدارية (صادر - وارد)، إدارة الملفات الطبية في المستشفيات، نظم المحاسبة، نظم شئون الموظفين،..... وغيرها.

وقد ظهر خلال السنوات الأخيرة ما يعرف بالنظم المتكاملة ويقصد بها النظم التي تتكون من عدة نظم فرعية تتكامل فيما بينها بحيث تكون في النهاية نظام شاملا لجميع وظائف الدائرة .

في الغالب لا تجد كثير من الدوائر نظم متكاملة تلبي احتياجاتها كما تريده، وبالتالي تلجأ إلى تصميم نظم خاصة بها قد بالإمكان. في هذه الحالة يجب على الدائرة مراعاة المعايير القياسية قدر الإمكان حتى تستطيع التكامل مع التقنيات الأخرى مثل الانترنت. وتتجدر الإشارة هنا إلى أن تلك النظم سواء النظم الجاهزة او المطورة محليا يجب أن تكون سهلة الاستخدام ويكون انسياط العمل (workflow) سلسا ومنظما¹.

¹ - حمد عبد الله محمد الأشيب، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل أداء العاملين في المديرية العامة للسجون، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص 35.

ب- تقنيات الأرشفة الإلكترونية:

تستخدم المساحات الضوئية (السكانرز) لتحويل الوثائق الورقية إلى شكل رقمي يمكن تخزينه وتبادلها عبر شبكات المحلية أو الانترنت. ويستخدم لهذا الغرض ماسحات سريعة جداً تعادل سرعة آلات تصوير المستندات تقريباً. وتكون مرتبطة عادة بنظام للأرشفة الإلكترونية (مثل Laserfiche, Arabdoox, Projectwise يقوم ب تخزين الوثائق وفهرستها بطريقة يمكن من استرجاعها عند الحاجة لها).

ت- نظم إدارة المحتويات¹ (CMS):

المقصود بنظم إدارة المحتويات:

هي برامج ترکب في موقع الانترنت لتسهيل عملية إدارة المعلومات (المحتويات). وتستخدم تلك النظم قواعد بيانات لتخزين جميع المعلومات، إضافة إلى القوالب الجاهزة وذلك لإنتاج صفحات ويب ديناميكية تكوين في النهاية موقعاً متكاملاً.

وعليه يمكن إضافة المحتويات إلى الموقع بسرعة وبواسطة أشخاص ليس لهم خلفية عن تقنيات الويب، وتخرج تلك المحتويات في شكل متافق واحترافي عندما تتصفح بواسطة برامج تصفح الانترنت.

المقصود بالمحتويات:

هي جميع أشكال المعلومات التي يراد إتاحتها مثل: وثائق، نماذج، صور، ملفات صوتية، ملفات فيديو، أخبار، معلومات عامة ... الخ.

مميزات نظم إدارة المحتويات:

- الميزة الأساسية في نظم إدارة المحتويات أنها تخزن جميع المحتويات (في شكل نصوص أو صور أو مواد سمعبصرية) في قاعدة بيانات وعندما تطلب الصفحة يقوم النظام بإنتاج صفحة حسب القالب المحدد مسبقاً ثم يضع النص به ويتم ذلك بسرعة جداً. (بعض النظم تضع نسخ مؤقتة لبعض

¹ - ساري عوض الحسنس، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية . مذكرة ماجستير، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2011 ، ص 28

- الصفحات التي يكثر عليها الطلب في دليل مؤقت وستدعىها عند الطلب وبذلك يكون الوصول إليها أسرع). كما أن تصميم الموقع يمكن أن يعدل في لحظات وذلك عن طريق تغيير القوالب.
- تحتوي تلك النظم على واجه استخدام تفاعلية سهلة، تمكن غير المتخصصين في تقنيات الويب من إدارة النظام وإضافة المحتويات.
- يمكن إدارة النظام عن طريق المتصفح وليس هناك حاجة لاستخدام برامج تطوير الويب أو أي برامج أخرى (FrontPage).
- بشكل عام توفر تلك النظم إمكانية الإدارة والتحكم في الموقع بشكل شمولي وسهل التعديل في التصميم، توزيع الصلاحيات وتنظيم العمل، إضافة محتويات.

ج-البوابات:¹

هي موقع تستخدم نظم أو عدة نظم لإدارة كمية كبيرة من المحتويات بحيث تصبح أشبه ما تكون ببوابة تخيلية لتلك الدائرة يستطيع المراجع الدخول عن طريقها إلى أغلب الخدمات التي تقدمها مباشرة من بيته أو مكتبة .

مثال: حكومة دبي الإلكترونية <http://www.dubai.ae>

ح- النماذج الإلكترونية Forms

هي نماذج الكترونية تفاعلية تناج عبر الانترنت تتيح إدخال البيانات بشكل تفصيلي من قبل طرف (الموطن مثلا) ومن ثم إرسالها للطرف الثاني (الوزارة مثلا) لتدخل إلى نظام ما يقوم بمعالجتها الكترونياً.²

ويمكن تطبيق مفهوم النماذج الإلكترونية على العمليات النمطية بين الجهات الحكومية سواء كان ذلك على شكل نماذج مطبوعة بباركود يقرأ آلياً، أو ملفات إلكترونية ترسل بشكل آمن وتقرأ آلياً .

¹ سعيد بن معلا العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة . ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 37

² شائع بن سعد مبارك القحطاني، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية . في السجون، مذكرة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006 ص 36.

خ- نظام الدفع الإلكتروني ¹ e-payments

طرق عديدة للدفع على الإنترن特 مثل: بطاقات الائتمان، PayPal وغيرها، وفي مجال الحكومة الإلكترونية يمكن توظيف تلك الطرق وتطويرها للتوافق مع احتياجات القطاعات الحكومية، وقد قامت مؤسسة النقد العربي السعودي بتطوير نظام سداد للمدفوعات لخدمة التعاملات المالية الحكومية الإلكترونية.

د- محركات البحث search engine

محركات البحث هي أدوات يمكن عن طريقها البحث في كامل الموقع واسترجاع المعلومات. وتعد محركات البحث من نماذج نظم الاسترجاع الحرية (غير المقيدة) والتي تعتمد على الكلمات المفتاحية للدالة على موضوع البحث. ويمكن لمحركات البحث أن تشمل جميع النصوص التي يحتويها الموقع، مما يوسع نطاق البحث ويزيد من كفاءة الاسترجاع .

وتختلف قدرات محركات البحث حيث تدرج من البحث البسيط بالكلمات الدالة (المفتاحية) إلى البحث المتقدم بالروابط البوليانية والمقيدات وغيرها من الخصائص. وتجدر الإشارة هنا إلى أن اغلب المستفيدين غير متادين على تلك التقنيات المتقدمة ولذلك لا يستخدمونها رغم أهميتها .²

ذ- واجهات المستخدم التفاعلية وتصميم الموقع :

يلعب تصميم الموقع وواجهة الاستخدام دوراً كبيراً في نجاح الموقع. حيث تساعد المستفيد في الوصول المباشر وال سريع إلى المعلومات المطلوبة. ومن أهم العوامل المتعلقة بتصميم الموقع وواجهة الاستخدام :

- المستفيدين: وهم الهدف الأساسي لإنشاء الموقع لذلك يجب أن يتوافق التصميم مع طبيعة المستفيدين الفئة العمرية، فئة محددة أو مفتوح للجميع، المعرفة بتقنيات الويب، الصالحيات.

¹ العايب نورة، متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية، مذكرة ماجستير ، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص 43

² عبد الرحمن سعد القرني، تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الأجهزة الأمنية، مذكرة . ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص 23

ـ جودة وسهولة التصميم والاستخدام: التصميم هو أول ما يواجه المستفيد ومنه يأخذ الانطباع الأول والذى عادة ما يؤثر وبشدة على تقبل الموضع بشكل عام. ويشمل ذلك استخدام الألوان والصور والمساحات والكتل وغيرها.

المبحث الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، معوقاتها آثارها:

1. متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

تمثل الإدارة الإلكترونية تحولاً شاملًا في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهيكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية وهي ليست وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط، بل إنها عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية وغيرها، وبالتالي لا بد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وإخراجها حيز الواقع العملي.

1.1 المتطلبات الإدارية: وتمثل في:¹

أ- وضع استراتيجيات ونطاق التأسيس: ويطلب ذلك تشكيل إدارة وهيئة لخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية لدراسة ووضع الموصفات العامة ومقاييس الإدارة الإلكترونية، والتكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة.

ب- القيادة والدعم الإداري: من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان هو القيادة وهو المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها، إذا أن دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دوراً رئيسياً في نجاح أي عمل أو فشله، كما أن التزام القيادة أمراً ضرورياً لدعم كل نقطة من نقاط استراتيجية المؤسسة كذلك متابعة قيادة المشروع وتقديم المعلومات المرتدة سيضمن نجاح المشروع وتطويره، كما أن قناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات كافية يعتبر أحد العوامل الحرجية والمساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ج- الهيكل التنظيمي: أصبح النموذج الهرمي التقليدي للمؤسسة الذي واكب عصر الصناعة لم يعد ملائماً لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال والأعمال، إذ نجد أن الهيكل التنظيمي الملائمة للأعمال الإلكترونية هي المصنوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا.

الحياة المرتبطة بنسج الاتصالات ويطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكيلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب، بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية وذلك عن

¹ إسماعيل جمال حماده، دور المعاملات الإلكترونية في تطوير الأداء الإداري الحكومي (دراسة حالة الاتصالات وتكنولوجيات المعلومات - قطاع غزة -) أكاديمية الإدارة والسياسة برنامج القيادة والإدارة، إسماعيل جمال حماده،

طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفعالية مع مراعاة أن يتم ذلك التحول في إطار زمني متدرج من المراحل التطويرية.

د- تعليم وتدريب العاملين، توعية وتنقيف المتعاملين: تتطلب الإدارة الإلكترونية إحداث تغيرات جذرية في نوعية الموارد البشرية لها وهذا يعني إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات بالإضافة إلى توعية أفراد المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الإلكترونية وتهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.

ه- متطلبات الأطر التشريعية وتحديثها وفقاً للمستجدات: أي إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها لأن معظم التشريعات والقوانين نشأت في بيئه تقليدية، لذا فإنها قد أنسنت لأداء العمل وفق معايير الانتقال واللقاء المباشر بين الموظف وطالب الخدمة وكذا الاعتماد على شهادات الإثبات الموثقة، وبالتالي فالتحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج بيئه قانونية وتشريعية مختلفة، كما أن وجود التشريعات والنصوص القانونية يسهل عمل الإدارة الإلكترونية ويفضي عليها المشروعية والمصداقية على كافة النتائج القانونية.

2.1 المتطلبات البشرية:¹ يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي منظمة، فذلك يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث يعتبر هو المنشأ لها، فهو الذي اكتشفها ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافه التي يصبوها إليها، لذا فإن الإدارة الإلكترونية من والي العنصر البشري وتمثل البنية التحتية البشرية للأعمال الإلكترونية في مجموعة الملكات العلمية والفنية ولتقديم الخدمات المرتبطة بالأعمال الإلكترونية سواء تلك المهارية المؤهلة المرتبطة بالبنية التحتية الصلبة، تأسيسات، توصيات، تشبيك، تصليحات تطوير، أو البنية التحتية الناعمة، تقديم الخدمات، استشارات، نماذج أعمال جديدة، برمجيات تطبيقية... .

إن برامج الإدارة الإلكترونية هي برامج جديدة على الموظف، وتحتاج إلى خبرات ومهارات غير متوفرة في الأجهزة الإدارية، والتحول إلى نظام الإدارة الإلكترونية يغير تركيبة العمل داخل الجهاز الإداري، حيث يظهر ويتزايد دور محترفي استخدام الكمبيوتر والانترنت، ويتراجع دور

¹ الباحثة جمانة عبد الوهاب شلبي، واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي، 2011 -جامعة الإسلامية - غزة عمادة الدراسات العليا كلية التجارة قسم إدارة الأعمال مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ص13.

الموظف التقليدي، كما تظهر وظائف جديدة وربما لم تكن معروفة قبل دخول بعض الأجهزة : وبالتالي فإن مكون التنمية البشرية وكفاءة العنصر البشري تلعب دورا حاسما في نجاح البرامج، وهذا يؤكد أن تطبيق الإدارة الالكترونية يتطلب تغيرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها وهذا يعني ضرورة إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب والمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك الخطط والبرامج والأساليب والمصادر التعليمية والتدريبية على كافة المستويات .

3.1 المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية :¹ إذ تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الالكترونية وعلى دراية كافية بمزایا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية مع الاستعانة بوسائل الإعلام، وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والجمعيات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الالكترونية، وبرمجة حصص تدريبية على استعمالات التقنية في مختلف المستويات التعليمية (ثقافة تكنولوجية) مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتعطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الالكترونية، دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإيجاد مصادر تمويل لها تمتاز بالديمومة على المستوى المركزي والم المحلي.

4.1 المتطلبات التقنية: وتمثل في توفير البنية التقنية للإدارة الالكترونية والتي تشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الانترنت، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة في تجهيزات وحساسية آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج، وتوفير خدمات البريد الرقمي، وتوفير كل ذلك بالاستخدام الفردي أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن.

أ)-**البنية التحتية الصلبة للأعمال الالكترونية:** وتمثل في كل التوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الالكترونية وتبادل البيانات الالكترونية.

ب)-**البنية التحتية الناعمة للأعمال الالكترونية:** وتشمل مجموع الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي تتم من خلال إنجاز وظائف الأعمال الالكترونية.

¹. الباحثة جمانة عبد الوهاب شلبي ،واقع الإدارة الالكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي، 2011 -جامعة الإسلامية - غزة عمادة الدراسات العليا كلية التجارة قسم إدارة الأعمال مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ص.15.

ج) شبكات الاتصال: أهم هذه الشبكات

* **شبكة الانترنت internet** : هي الشبكة العنكبوتية العالمية world wide web ورغم كبر حجم الكرة الأرضية وامتدادها الجغرافي إلا أنها باتت تغطي أجزاء كبيرة منها، وهي مفتوحة لأي شخص في العالم ¹. وهي عبارة عن شبكة كونية للمعلومات تضم حزم هائلة متداخلة من ألف الشبكات المحسوبة الموزعة في مختلف أنحاء المعمورة وهي بحق ألم الشبكات المحسوبة في العالم وتحتوي شبكة الانترنت بالإضافة إلى حزم الشبكات المحلية على عدة ملايين من الحاسوبات المضيفة host computer التي ترتبط بقنوات اتصال من الكيبلات أو الألياف الضوئية وغيرها، وترتبط الشبكة بالأقمار الصناعية وبدونها لا تعمل هذه الشبكة على مستوى من الكفاءة العالمية و الفعالية ².

* **الشبكة الداخلية المنظمة للانترنت** : وتعرف بأنها الشبكة الداخلية للمنظمة والتي تسمح للموظفين والمنتسبين لهذه المنظمة بالحصول على البيانات والمعلومات، وتبادلها داخل المنظمة مع فتح قنوات اتصال جديدة بين الموظفين، بغض النظر عن حجم هذه المنظمة وامتداد أطرافها جغرافيا ويتم حماية هذه الشبكة ببرامج حماية يطلق عليها الجدران الناريه (fair walls) .

* **الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء** : وتعرف على أنها شبكة انترنيت خاصة تسمح لبعض الغرباء بالدخول إليها من أي مكان وفي أي وقت عبر شبكة الانترنت ولكن صلاحيات وفیود محددة وبذلك تكون تطويرا لشبكة الانترنت وتلبية لمتطلبات أنشطة المنظمات على اختلاف أنواعها وخاصة في المجالات التجارية ³.

* **متطلبات أمنية:** (ضمان أمن و حماية المعلومات في الإدارة الالكترونية)

¹ ساري عوض الحسنات، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل شهادة درجة ما بعد الماجستير في الدراسات التربوية (تخصص إدارة تربية) ساري عوض الحسنات، 2011، (جامعة الدول العربية المنظمة العربية للتربية و الثقافة و العلوم معهد البحث و الدراسات العربية قسم الدراسات التربوية القاهرة، ص.01).

² إسماعيل جمال حمادة، دور المعاملات الالكترونية في تطوير الأداء الإداري الحكومي (دراسة حالة الاتصالات وتكنولوجيات المعلومات - قطاع غزة) أكاديمية الإدارة والسياسة برنامج القيادة و الإدارة، إسماعيل جمال حمادة، ص 47.

³ الباحثة جمانة عبد الوهاب شلبي، واقع الإدارة الالكترونية في الجامعة الإسلامية و أثرها على التطوير التنظيمي، 2011 -جامعة الإسلامية - غزة عمادة الدراسات العليا كلية التجارة قسم إدارة الأعمال مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ص.15.

يقصد بأمن المعلومات حماية وتأمين كافة الموارد المستخدمة في معالجة المعلومات، بحيث تمنى المنشأة نفسها والعاملين فيها ، ووسائل المعلومات التي تحتوي على بيانات عن طريق إتباع إجراءات وسائل حماية متعددة لضمان سلامة المعلومات التي تعد كنزا ثميناً للمنشأة يجب المحافظة عليه، ولما كان ضمان أمن المعلومات يشكل ضرورة قصوى لنجاح العمل الإلكتروني فقد كان ضمان أمن المعلومات يشكل ضرورة قصوى لنجاح العمل الإلكتروني ويتم ذلك بعدة خطوات وإجراءات مترابطة مع بعضها البعض، يمكن عرضها من خلال العناصر التالية:

- وضع السياسات الأمنية لتقنية المعلومات
- اعتماد استخدام بعض الوسائل الأمنية كالبطاقة الذاتية لإثبات هوية المواطن، رخصة القيادة، محفظة الكترونية أو غير ذلك من الوسائل التي أوجدها العلم الحديث لمواكبة التقنية الرقمية.
- وضع القوانين والعقوبات المتعلقة بالتعديلات والمخالفات الأمنية في الإدارة الإلكترونية وهذا يأتي ضمن أنظمة وتشريعات خاصة بكل جوانب الاستخدامات التقنية للمعلومات، بما في ذلك نظم المدفوعات الإلكترونية.
- تكوين فريق لمتابعة وتطوير المتطلبات الأمنية للإدارة الإلكترونية العمل على تحديد المتطلبات الازمة لامان وحماية نظم المعلومات بما في ذلك ضمان لخصوصية المعلومات والبيانات الشخصية.
- الاهتمام بالتوعية ومنح القة للمستخدمين على أساس شخصياتهم وإمكاناتهم الوظيفية للتعامل ونفذ المعلومات الحساسة واستخدام أنظمة نفاذ متعددة المستويات الإدارية والأمنية المطلوبة .
- تأسيس واستخدام البنية التحتية للمفاتيح العمومية وهي عبارة عن مجموعة من الهيئات التي يوجد بينها توثيق متبادل و تمثل في مجموعها الطرف الثالث أو الوسيط بين المرسل والمستقبل¹.

2. معوقات الإدارة الإلكترونية

يجابه تطبيق الإدارة الإلكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر تبعاً لنوع البيئة لبتي تعمل في محيطها كل إدارة، وعموماً يمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تكاد تعرّض أغلب برامج الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

1.2 المعوقات الإدارية : تتجه بعض لدراسات إلى تحديد و محاولة حصر المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الإلكترونية و ترجعها إلى الأسباب التالية:

¹ جمانة عبد الوهاب شلبي، مرجع سابق، ص20، 21.

- ضعف التنسيق والتخطيط على مستوى الإدارة العليا للبرامج الإلكترونية .
 - عدم القيام بالتغييرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية، من إضافة أو دمج بعض الإدارات أو التقسيمات، وتحدد السلطات و العلاقات بين الإدارات، وتدفق العمل بينها.
 - غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية .
 - المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.
 - مقاومة التغيير في المنظمات من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم، و مستقبلهم الوظيفي¹
 - اختلاف نظم الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة²
 - عدم اقتناع إدارة المؤسسة بداعي التحول و متطلباته
 - عدم توافر الحافز القوي لدى الأفراد لإنجاح عملية التحول وعدم إحساسهم بأنه جزء من عملية التحول و النجاح.
 - صعوبة الوصول إلى الإدارة الإلكترونية المتكاملة داخل المنظمات .
 - استمرارية عمليات تحديث البيانات مع تحمل الأفراد المنوطين بها العبء الإداري المعتاد.
 - تداخل مسؤولية اتخاذ القرار و ضعف التنسيق للإقدام على التغيير والانتقال
 - الرؤية الضبابية للتحول الإلكتروني و عدم استيعاب أهدافها
 - التمسك بالمركزية عدم الرضا بالتغيير.³
- 2.2 المعوقات السياسية و القانونية :** و تشمل هذه المعوقات على ما يلي:
- غياب الإرادة السياسية الفاعلة والدائمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة و مواكبة العصر الرقمي.

¹ محمد طالب سيسر، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، دراسة مكملة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2010، ص 21-22

² عيال عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراء في علم الاجتماع تخصص ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 97.

³ كمال احمد شريف، أثر التحول الإلكتروني في تعزيز الرقابة الداخلية في وزارة الصحة الفلسطينية ، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القيادة و الإدارة، جامعة الأقصى بغزة، 2017، ص 15

- عدم وجود بيئة عمل الكتروني محمي وفق اطر قانونية ، تحدد شروط التعامل الإلكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.

- الإشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الإلكتروني وحجية الإثبات في المراسلات الإلكترونية وصعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العميل وكل ما يتعلق بعنصر الخصوصية والسرية في التعاملات الإلكترونية¹

- عدم وجود أنظمة و تشريعات أمنية أو الناشر في تطبيقها²

- عدم الثقة في حماية سرية³

3.2 المعوقات المالية و التقنية :

- ارتفاع تكاليف تجهيز البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول.

- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية .

- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية، ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الإلكترونية .

- صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الانترنت، نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الأفراد.

- صعوبات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة.⁴

- عدم توفر بنية أساسية فنية جيدة.

4.2 المعوقات البشرية :

- الطبيعة البشرية وثقافة الأبواب المغلقة والخوف من التكنولوجيا وتطبيقاتها

¹ عيان عبد القادر ، مرجع سابق ، ص 79

² كمال احمد الشريف، أثر التحول الإلكتروني في تعزيز الرقابة الداخلية في وزارة الصحة الفلسطينية ، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى بغزة ص 15

³ محمد عبد العزيز، دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الابداع الإلكتروني، دراسة للحصول على درجة الماجستير تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى ، غزة ، فلسطين، ص 23

⁴ عيان عبد القادر، مرجع سابق، ص80.

- قلة الوعي بالميزات الموجودة

- عائق الثقة في بعض الأحيان والمصطلحات¹.

- النظرة السلبية للتحول الإلكتروني من حيث تقليلها دور العنصر البشري²

- عدم توافر الحافز القوي لدى الأفراد لإنجاح عملية التحول وعدم إحساسهم بأنهم جزء من عملية النجاح.

- الأهمية الإلكترونية في العديد من شعوب الدول النامية، و صعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.

- تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه إلى فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقد لها، مما أدى إلى ازدياد حدة التفرق وأضعف مشاريع الإدارة الإلكترونية

- قلة عدد الموظفين الملمين بالمهارات الأساسية لاستخدام الحاسوب الآلي وشبكة الانترنت³

5.2 المهددات الأمنية :

التخوف من التقنية وعدم الاقتناع التعاملات الإلكترونية، خوفاً مما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد للعنصر الأمني والخصوصية في الخدمات الحكومية ويمثل فقدان الإحساس بالأمان تجاه الكثيرون من المعاملات الإلكترونية مثل التحويلات الإلكترونية و التعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان أحد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية ، حيث من مظاهر امن المعلومات بقاء المعلومات وعدم حذفها أو تدميرها ويجدر بالذكر أن تحقيق الأمن المعلوماتي يرتكز على ثلاثة عناصر أساسية هي:

*العنصر المادي: من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات

*العنصر التقني: باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية امن المعلومات

¹ محمد طالب سيسو، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، دراسة مكملة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2010، ص 21-22.

² كمال احمد شريف، أثر التحول الإلكتروني في تعزيز الرقابة الداخلية في وزارة الصحة الفلسطينية ، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القيادة والإدارة، جامعة لاقصى بغزة ص 15.

³ عيّان عبد القادر ، مرجع سابق، ص 80

*العنصر البشري: يعمل على تنمية مهارات ورفع قدرات وخبرات العاملين في هذا المجال¹

3. اثر تطبيق المعاملات الإلكترونية

- 1 - سرعة أداء الخدمات للعملاء مع المحافظة على جودتها
- 2 - تبادل الوثائق الكترونيا بشكل أكثر فعالية
- 3 - تقليل التكلفة نتيجة تبسيط الإجراءات والمعاملات الورقية وتحفيض وقت الأداء
- 4 - تقليل الحاجة إلى العاملين القائمين بالخدمة
- 5 - التقييم الموضوعي لأداء العاملين وتنمية نظام متطور لمعرفة المقصرين
- 6 - تخفيف الأخطاء البشرية إلى أقل ما يمكن
- 7 - تقليل المخالفات نظراً لسهولة ويسر النظام ودقته
- 8 - التوضيح وسهولة الفهم من قبل المستفيدين لما هو مطلوب منهم من وثائق.

¹ عيّان عبد القادر، مرجع سابق، ص 81.

خلاصة الفصل:

من خلال ما نقدم نخلص إلى أن التحول إلى الإدارة الإلكترونية أصبح من الضروريات الملحة وليس خيار من بين الخيارات المتاحة أمام المؤسسات والمنظمات فالإدارة الإلكترونية مكسب هام يسعى الكل إلى تطبيقه، بصفتها الانتقال من الإنجاز التقليدي للأعمال إلى إنجازها إلكترونياً باستخدام الوسائل التكنولوجية المتقدمة التي تستعمل إنجاز الوظائف الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم، وتوجيه، ورقابة بدقة وسرعة وأمان، ورغم ذلك فالإدارة الإلكترونية لا تخلو من سلبيات أهمها: زيادة نسبة البطالة، التجسس الإلكتروني شلل الإدارة، زيادة التبعية، ... إلخ.

وتتجدر الإشارة إلى أن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس بالأمر السهل لأنه يستوجب توفير متطلبات تقنية وفنية وخبرات بشرية. وإن لم تتوفر هذه المتطلبات تكون أمام معوقات تحول دون الاستفادة من هذا المكسب الهام وتضييع وخسارة فرصة كانت ستأتي بالقدم والازدهار.

الفصل الثاني:
المؤسسات الإستشفائية في
الجزائر

الفصل الثاني: المؤسسات الاستشفائية في الجزائر:

تمهيد:

في هذا الفصل سنتناول المؤسسات الاستشفائية في الجزائر حيث تلعب هذه الأخيرة دورا هاما في حياة المواطن الجزائري، ونظرا لكون هذه المؤسسات عمومية فإن الإدارة فيها تتشعب، و سنتعرف أكثر على هذه المؤسسات من خلال تقسيماتها الإدارية و التسيير المالي و المحاسبي لها من خلال هذا الفصل.

المبحث الأول: تقسيمات المؤسسات الإستشفائية في الجزائر وطبيعتها القانونية:

1. المراكز الإستشفائية الجامعية:

1.1. تعریف المراكز الإستشفائية في الجزائر:

هي مؤسسات استشفائية ذات طبيعة خاصة يتم إنشاء المراكز الإستشفائية الجامعية بموجب مرسوم تنفيذي بناء على اقتراح مشترك بين الوزير المكلف بالصحة والوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي، ويتقاسم كل من الوزيرين ممارسة الوصاية على المستشفى الجامعي، (تخصيص لوصايتين)¹، الأول له وصاية إدارية والثاني له وصاية بيداغوجية²، ويمارس المركز الإستشفائي الجامعي مهام متعددة في ميدان الصحة يضمن النشاط الخاص بأعمال التشخيص والعلاج والاستشفاء والاستعجالات الطبية والجراحية والوقاية، إلى جانب ضمان الخدمات للسكان القاطنين بالقرب منه الذين لا تغطيهم القطاعات الصحية التي حلّت محلها مؤسسات الصحة العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، وفي ميدان التكوين يوفر المركز الإستشفائي الجامعي تكوين التدرج وما بعد التدرج في علوم الطب بالتعاون مع مؤسسات التعليم العالي والمشاركة في إعداد وتطبيق البرامج المتعلقة بها، أما في ميدان البحث العلمي يقوم بكل أعمال الدراسة والبحث في ميدان علوم الصحة، ويدير المركز الإستشفائي الجامعي مجلس إدارة ويسيره مدير عام يمثله³، وبالرجوع إلى التطبيقات القضائية، يتضح لنا أن مجلس الدولة وفي اغلب قراراته، لم يساير التشريع فيما يتعلق بالتسمية القانونية الصحيحة لهذه المراكز حيث غالبا ما يطلق عليها تسمية (المستشفى الجامعي) والتي لا وجود لها في الخارطة الصحية⁴.

2. الطبيعة القانونية للمراكز الإستشفائية الجامعية:

حدد القانون الأساسي النموذجي للمراكز الإستشفائية الجامعية بمرسومين تنفيذيين ويتعلق الأمر بالمرسوم التنفيذي رقم 467/97 المؤرخ في 11 فيفري 1986 والمرسوم التنفيذي رقم

1- د بوحميда عطاء الله، الوجيز في القضاء الإداري (تنظيم عمل وختصاص) مرجع سابق ص 309.

2- المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 467/97.

3- المادة 03 و04 من المرسوم التنفيذي رقم 467/97.

4- المادة 22 من المرسوم التنفيذي رقم 467/97.

المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 والذي يحدد قواعد إنشاء المراكز الاستشفائية الجامعية وتنظيمها وسيرها¹.

المركز الاستشفائي الجامعي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ويتم إنشائها بموجب مرسوم تنفيذي بناء على اقتراح مشترك بين الوزير المكلف بالصحة ووزير التعليم العالي والبحث العلمي، حيث يمارس وزير الصحة الوصاية الإدارية على المركز الاستشفائي الجامعي، ويمارس وزير التعليم العالي والبحث العلمي الوصاية البيداغوجية، وهذا نظراً لطبيعة هذه المؤسسة التي تهتم كذلك بالتكوين والبحث العلمي حيث يشترط في إنشائها شروط تتمثل في:

- يجب توفر موارد مادية وطاقات بشرية بعده كاف تثبت الكفاءة المطلوبة لضمان نشاطات العلاج، لا سيما المستوى العالي والتكوين في مرحلتي التدرج وما بعد التدرج والبحث حتى تستطيع القيام بأعمال العلاج والتكوين والبحث.

- وجود هيكل أساسية وتجهيزات علمية وتربيوية وتقنية صالحة لاستقبال الأساتذة والطلبة وتضمن لهم الحد الأدنى لشروط العمل، وإذا كان المرسوم التنفيذي رقم 467/97 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 لم يحدد عدد المصالح والوحدات الاستشفائية الجامعية وترك ذلك للوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي²، فان المرسوم التنفيذي رقم 25/86 المؤرخ في 11 فيفري 1986، اقر في المادة 07 منه على انه يجب توفير حد أدنى تسعه اختصاصات هي كالتالي:

- الطب الداخلي.
- الجراحة العامة.
- طب الأطفال.
- أمراض النساء والتوليد.
- أمراض الأنف والأذن والحنجرة.
- أمراض العيون.
- الراديو الإشعاعي
- البيولوجيا

1- فطناسى عبد الرحمن، المسئولية الإدارية لمؤسسات الصحة العمومية عن نشاطها الطبي في الجزائر دار الجامعة الجديدة قلمة الجزائر، ص 30.

2- المرسوم التنفيذي رقم 25-86 المؤرخ في 02 جمادى الثانية عام 1406 هـ الموافق لـ 11 فيفري 1986 يتضمن القانون الأساسي النموذجي للمراكز الاستشفائية الجامعية ج ر العدد 06 الصادر في 12 فيفري 1986، والمرسوم التنفيذي رقم 467/97 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 والذي يحدد قواعد إنشاء المراكز الاستشفائية الجامعية وتنظيمها وسيرها.

- التخدير والإنعاش¹.

ونظرا لازدواجية الوصاية على المراكز الاستشفائية الجامعية، فإن الوصاية البيداغوجية من طرف وزير التعليم العالي والبحث العلمي تخص مجمل الأشغال المتعلقة بما يلي:

- تنظيم نشاطات المركز الاستشفائي الجامعي البيداغوجية والعلمية

- تحديد شروط التحاق الطلبة به وشروط توجيههم.

- تخص المصادقة على مداولات مجلس الإدارة بالنسبة للمسائل المتعلقة بالتكوين والبحث في علوم الطب ان إنشاء المراكز الاستشفائية الجامعية لا يكون بطريقة اعتباطية أو نتيجة أهواء، بل يدخل إنشاء في إطار المبادئ الرئيسية للتخطيط الصحي والسياسة الوطنية للصحة، ضمن إطار التوازن الجاهوي وإزالة الفوارق الوطنية، من أجل التكفل الاحسن بصحة المجتمع، زيادة على الميدان الصحي العلاجي، هناك ميداني البحث والتكوين في العلوم الطبية، بالإضافة الى مهام اخرى.

ثالثا: مهام المركز الاستشفائي الجامعية:

للمركز الاستشفائي الجامعي مهام عدة تتمثل في التشخيص والكشف والعلاج والوقاية والتكوين والدراسة والبحث، وذلك بالتعاون مع مؤسسات التعليم والتكوين في العلوم الطبية، وتبقى المهام الآتية أساسية للمركز الاستشفائي الجامعي وهي²:

- **ميدان الصحة والعلاج** : يتضمن المركز الاستشفائي الجامعي نشاط التشخيص والعلاج

والاستفادة والاستعجالات الطبية الجراحية والوقائية إلى جانب كل نشاط يساهم في حماية وترقية صحة السكان.

كما يتولى تطبيق البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة.

- أيضا يقوم بالمساهمة في إعداد معايير التجهيزات الصحية والعلمية والتربيوية للمؤسسة الصحية.

- كذلك يقوم بالمساهمة في حماية المحيط وترقيته في الميادين المتعلقة بالوقاية والنظافة والصحة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.

- إلى جانب هذه المهام، يضمن المركز الاستشفائي الجامعي للسكان القاطنين بالقرب منه والذين لا تغطيهم القطاعات الصحية المجاورة، المهام المسندة إلى قطاع الصحي والتي تتمثل أساسا في تنظيم

1 - المرسوم التنفيذي رقم 467-97 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 المحدد لقواعد إنشاء وتنظيم وتسخير المراكز الاستشفائية الجامعية ج ر العدد 81 الصادر في 10 ديسمبر 1997، ص 30.

2- المرسوم التنفيذي رقم 86-25 المؤرخ في 11 فيفري 1986 يتضمن القانون الأساسي النموذجي للمراكز الاستشفائية الجامعية ج ر العدد 06 الصادر في 12 فيفري 1986

توزيع الإسعافات وبرمجتها والوقاية والتشخيص والعلاج والاستشفاء والتخطيط العائلي، وإعادة تأهيل مستخدمي الصحة والمصالح الصحية بصفة عامة، وكذا تحسين مستوىهم¹.

- في مجال التكوين والبحث:

ضمان تكوين التدرج وما بعد التدرج في علوم الطب بالتعاون مع مؤسسات التعليم العالي في علوم الطب والمشاركة في تكوين المستخدمين الشبه طبيين والمستخدمين الإداريين والتقنيين التابعين للصحة العمومية والمشاركة في دورات التكوين المتواصل التي تنظمها المؤسسة أو المؤسسات والمراکز المتخصصة الأخرى².

- أما في ميدان البحث القيام في إطار تنظيم المعمول به بكل أعمال الدراسة والبحث في ميدان العلوم الصحية، وكذا تنظيم مؤتمرات وندوات وأيام دراسية وتظاهرات أخرى تقنية وعلمية من أجل ترقية نشاطات العلاج والتقويم والبحث في علوم الصحة، وتدخل هذه المهام كذلك في التكوين المتواصل وتجديد المعلومات واكتساب التقنيات والمهارات الجديدة، خاصة في الميدان الصحي الذي استفاد كثيراً من التطور التكنولوجي في ميدان العلاج والتشخيص والفحص، ولذلك أصدرت وزارة الصحة تعليمية وزاربة تحت عمال الصحة لمتابعة هذا النوع من التكوين³.

- كما يمكن للمركز الاستشفائي الجامعي أن يبرم في إطار التنظيم المعمول به اتفاقيات مع المؤسسات الصحية أو أي هيئة أخرى بعد استشارة المجلس العلمي للمؤسسة من أجل القيام بمهامه الخاصة بالتكوين والبحث في علوم الصحة.

2. المؤسسات الاستشفائية المتخصصة**2.1. تعريف المؤسسات الاستشفائية المتخصصة:**

هي تلك المؤسسات التي تتکفل بنوع معين من العلاج المتخصص دون غيره ومن مهامها أيضاً تنفيذ نشاطات الوقاية والتشخيص والعلاج وإعادة التكيف الطبي والاستشفاء⁴ وهي تخضع لوصاية والي الولاية الموجودة بها المؤسسة الاستشفائية المتخصص و يتم إنشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة بموجب مرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالصحة بعد استشارة الوالي، الذي توضع وصايتها⁵. وتمارس المؤسسة الاستشفائية المتخصص مهما متعددة من خلال تكفلها إما

¹ - المرسوم التنفيذي رقم 467/97 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 والذي يحدد قواعد إنشاء المراكز الاستشفائية الجامعية ج ر العدد 81 الصادر في 10 ديسمبر 1997 ص 21.

² حروش نور الدين، إدارة المستشفيات العمومية في الجزائر، دار الكاتمة للكتاب، ديسمبر 2008 ص 190.

³ التعليمية الوزارية رقم 002 المؤرخ في 18/02/1998 المتعلقة بالتكوين المتواصل لعمال الصحة.

⁴ حروش نور الدين، مرجع سابق، ص 191

⁵ التعليمية الوزارية رقم 002 المؤرخ في 18/02/1998 المتعلقة بالتكوين المتواصل لعمال الصحة.

بمرض معين أو مرض أصاب جهازاً أو جهازاً عضوياً معيناً أو مجموعة ذات عمر معين. وبذلك نجد بان المؤسسة الاستشفائية المتخصصة تتكون أما من هيكل واحد أو مجموعة من الهياكل. وتتكلف هيكل تلك المؤسسات بتوفير خدمات التشخيص والعلاج وإعادة التكيف الطبي والاستشفاء إلى جانب التكوين في ميدان الشبه طبي¹ ويدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة مجلس إدارة ويسيرها مدير يمثلها.

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، ووجهة علمية، وتقنية، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي كما نص عليه المرسوم التنفيذي رقم 465/97 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 المتضمن تحديد قواعد إنشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة وتنظيمها وسيرها على أن المؤسسات العمومية الاستشفائية المتخصصة مؤسسات ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي² على غرار باقي المؤسسات العمومية الاستشفائية ويتم إنشاءها بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالصحة بعد استشارة الولي وتوضع تحت وصاية هذا الأخير في الولاية الموجدة بها مقر المؤسسة، وت تكون المؤسسات الاستشفائية المتخصصة من هيكل أو عدة هيكلات متخصصة للتتكلف بمرض معين أو مرض أصاب جهازاً أو جهازاً عضوياً معيناً أو مجموعة ذات عضو معين، كما يجب ذكر الاختصاص الموافق للنشاط المتكلف به إلى جانب تسمية المؤسسة الاستشفائية المتخصصة

3.2. مهام المؤسسات المتخصصة:

نص المرسوم التنفيذي رقم 465/97 المتضمن تحديد قواعد إنشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة وتنظيمها وسيرها على أن المؤسسات العمومية الاستشفائية المتخصصة تختص في علاج ومتابعة مرض معين أو مرض أصاب جهازاً أو جهازاً عضوياً معيناً أو مجموعة ذات عمر معين³ بالإضافة إلى ذلك تطلع حسب ما نصت عليه المادة الخامسة منه على أنه تتتكلف المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في مجال نشاطها بالمهام التالية:

- تنفيذ نشاطات الوقاية والتشخيص و العلاج وإعادة التكيف الطبي والاستشفاء.
- تطبيق البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة.
- المساهمة في إعادة تأهيل مستخدمي مصالح الصحة وتحسين مستواهم.

كما يمكن استخدام المؤسسات الاستشفائية المتخصص كميدان لتكوين شبه طبي و التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات توقع مع مؤسسة التكوين، ويمكن أيضاً إعادة مؤسسة استشفائي متخصصة أو جزء من هيكلها لضمان نشاطات استشفائية جامعية بناء على قرار وزارة مشترك بين الوزيرة المكلفة بالصحة ووزير التعليم العالي.

¹ التعليمية الوزارية رقم 002 المؤرخ في 18/02/1998 المتعلقة بالتكوين المتواصل لعمال الصحة.

² - حروش نور الدين، مرجع سابق، ص191.

³ - حروش نور الدين، مرجع سابق، ص191.

3. المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية:

1.3. إنشاء وتعريف بالمؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية:

يتم إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية بموجب مرسوم تنفيذي وتوضع تحت وصاية الوالي، وتمثل مهام المؤسسات العمومية الاستشفائية أساسا في تنظيم وبرمجة وتوزيع خدمات التخدير والعلاج وإعادة التكيف الطبي والاستشفاء، إلى جانب نشاط الوقاية والنظافة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية، وكذا المساهمة في إعادة تأهيل مستخدمي المصالح الصحية¹، ويغطي ذلك النشاط سكان بلدية أو مجموعة من البلديات، ومن مهام المؤسسات العمومية للصحة الجوارية تقديم خدمات الوقاية والعلاج القاعدية، التخدير والصحة الجوارية، استشارة ممارسي الطب العام والأطباء المختصين، إلى جانب ترقية وحماية المحيط في مجال النظافة والصحة والكافح ضد الأضرار والآفات الاجتماعية والمساهمة وإعادة تأهيل مستخدمي المصالح الصحية، ويغطي ذلك النشاط مجموعة سكانية معينة.

وتحدد التركيبة البنوية للمؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية بموجب قرار الوزير.

وعلى غرار المرفق العام، فإن المرافق الاستشفائية تخضع لثلاث مبادئ أساسية تحكم عمله، هي مبدأ الاستمرارية، المساواة ونوعية الخدمة وتكييفها، مبدأ الاستمرارية متولد من هدف المرفق ذاته الذي انشأ أساسا للاستجابة لمنفعة العامة، فيتعين على المرفق الاستشفائية أن يعمل دون انقطاع، نهارا وليلا وفي حالة الاستعجال² حتى لا تتعرض حياة وصحة الأفراد للخطر، وتستمر الخدمة حتى بعد خروج المريض، خصوصا من خلال نظام المناوبة الليلية وتسخير الممارس وقته للمرفق الذي يستطيع دعوته للحضور على الفور حتى خارج أوقات العمل وفي العطل³ ويفرض مبدأ المساواة ضمانة للمجتمع بحق الدخول وتقيي العلاج المناسب، دون أي تمييز بين المرضى، سواء متعلق بالمتعاقد أو وجهة رأي. وينطبق المبدأ على أعباء المرفق وكذا على الخدمات التي يقدمها، أي أن الجميع في وضعية تنظيمية واحدة بالنسبة للمرفق. وإذا كانت المساواة مطلقة فإن المؤسسات معينة بذلك الالتزام في حدود الإمكانيات المتوفرة لديها.

أما نوعية الخدمة وتكييفها ففترض على المرفق العام أن يتكيف بشكل مستمر ومنتظم مع الحاجات والظروف من خلال اتخاذ تدابير إعادة التنظيم أو التحول التي يتطلبها إشباع حاجات منتقعي المرفق بشكل مستمر وكذا المنفعة العام وهذا في إطار مبدأ المجانية.

2.3. تصنیف المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية

¹ - التعليمية الوزارية رقم 002 المؤرخ في 18/02/1998 المتعلقة بالتكوين المتواصل لعمال الصحة.

² - نفس المرجع.

³ - نفس المرجع.

تم نشاء هذا النوعين من المؤسسات العمومية الاستشفائية على خلفية تقسيم ما كانت تسمى *القطاع الصحي * كما أشار إليه سابق واعتمد المشرع معايير أساسية في تصنيف هذا النوع الجديد من المؤسسات العمومية الاستشفائية، يهدف هذا التصنيف إلى التفرقة بين المؤسسات العمومية سواء الاستشفائية أو المؤسسات العمومية للصحة الجوارية من حيث كثافة السكان، وعدد المصالح، وعدد الأسرة، وعدد البلديات التي تضمها المؤسسة ووضعها في صنف محدد بحيث تختلف الاستدلاية لشغف المناصب العليا من مؤسسة إلى أخرى وفق مجموع النقاط المحصل عليها لكل مؤسسة، حيث أن المشرع اعتمد تصنيف المؤسسات إلى أربعة أصناف وهي كالتالي: أ.ب.ج.د.¹ فيكون التصنيف على أساس مجموع النقاط المحصل عليها فإذا كان عدد النقاط يساوى أو يقل عن 16 نقطة فتصنف في الصنف، وإذا كان مجموع النقاط أكثر من 16 نقطة ويساوي أو يقل عن 20 نقطة تصنف في الفئة ج، وإذا كان من 20 نقطة ويقل عن 26 نقطة يصنف في الصنف ب، وإذا كان 26 نقطة فما فوق فتصنف في التصنيف أ. غير أنه يجدر الإشارة إلى أن وزارة الصحة وفي مشروع قانون جديد تسعى من خلال إلى إعادة صياغة جديدة خاصة بالمؤسسات العمومية الاستشفائية واعتمادها على نظام جديد وهو نظام المقاطعات والوحدات الصحية ويمس هذا القانون الجديد بالخصوص المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية بحيث يشبه النظام الجديد إلى حد ما نظام القطاع الصحي السابق وتتحول أهم النقاط المدرجة في مشروع القانون الجديد فيها يلي :

- اعتاد نظام المقاطعات الصحيحة على مستوى الدوائر وعلى مستوى الولايات بحيث تضم كل مقاطعة صحية مؤسسة استشفائية ووحدة صحية و/ أو وحدات صحية.
- نظم المقاطعة الصحية مؤسسة استشفائية متخصصة.
- إعادة توزيع الميزانية المخصصة للمؤسسة العمومية الاستشفائية و المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ووضعها تحت صرف مدير المقاطعة وهي بذلك تعيد الصياغة المالية التي كانت سائدة في ظل المؤسسات الاستشفائية و المؤسسة العمومية للصحة الجوارية وتركيزها في يد مدير المقاطعة الصحية.

والجذور بالذكر أن مشروع القانون الجديد سيعرض على البرلمان لمناقشته و المصادقة عليه بعدما تم إرساله لمديريات الصحة على مستوى 48 ولاية من أجل مناقشته وإبداء الرأي حوله.².

3.3. الطبيعة القانونية للمؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية ومهامها:

¹- التعليمية الوزارية رقم 002 المؤرخ في 18/02/1998 المتعلقة بالتكوين المتواصل لعمال الصحة

²- نفس المرجع.

تم إنشائهما على اثر تقسيم ما كان يسمى بالقطاع الصحي قديما وفق مرسوم إنشاء واحد وبذلك سنتطرق للطبيعة القانونية لكل من المؤسسة العمومية الاستشفائية والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية في هذا الفرع معا.

1.3.3 الطبيعة القانونية للمؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية:
نص المرسوم رقم التنفيذي 140/07 المؤرخ في 19 مايو 2007 يتضمن إنشاء المؤسسة العمومية الاستشفائية والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها على أنها:

المؤسسة العمومية الاستشفائية هي مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية الوالي¹.

ت تكون المؤسسة العمومية الاستشفائية من هيكل للتشخيص و العلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموع بلدات. تحدد المشتملات المادية المؤسسة العمومية الاستشفائية بقرار من الوزارة المكلفة بالصحة².

ت تكون المؤسسة العمومية للصحة الجوارية من مجموعة عيادات متعددة الخدمات وقاعات العلاج تغطي مجموعة من السكان وبرغم من الطابع الإدارية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية المؤسسة العمومية الاستشفائية .إلى أن هذا يعني وظيفتها هي وظيفة إدارية، ان وصفها بأنها ذات طابع يرجع إلى ان الموظفين والأعوان المنتسبين إليها خاضعون لقانون الوظيفة العمومية وللنصوص التنظيمية المتعلقة بتطبيقه، كما يرجع إلى قواعد مالية العامة لتي يخضع لها تسخيرها المالي، بالإضافة إلى اختصاص القضاء الإداري بالفصل في منازعاتها الإدارية.

2.3.3 مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية:

تتمثل مهام المؤسسات العمومية في التكفل بصفة متكاملة ومتسللة بالحاجات الصحية للسكان، وفي هذا الإطار تتولى على الخصوص المهام الآتية:

- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الاشفي و التشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة
- ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم، كما يمكن استخدام المؤسسة العمومية الاستشفائية ميدانا للتكيّن الطبي وشبّه الطبي والتكيّن في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبر مع مؤسسات التكيّن³ .

¹ نص المادة 07 من المرسوم التنفيذي 465/97 المؤرخ في 21 ديسمبر 1997

² نفس المرجع

³ نفس المرجع.

- كما تتمثل مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية في التكفل بصفة متكاملة ومتسللة فيما يأتي:
 - الوقاية والعلاج القاعدي
 - تشخيص المرض
 - العلاج الجواري
 - الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي
 - الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان، وتتكلف على الخصوص بما يأتي:
 - المساهمة في ترقية وحماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة و النقاوة ومكافحة الأضرار الاجتماعية.
 - المسافة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم كما يمكن استخدام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ميدان التكوين شبه الطبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكون¹.

¹ نص المادة 07 من المرسوم التنفيذي 465/97 المؤرخ في 21 ديسمبر 1997.

المبحث الثاني:

1. التسيير الإداري والتنظيم المالي للمراكيز الإستشفائية الجامعية :

1.1. التسيير الإداري للمراكيز الإستشفائية الجامعية :

نصت المادة العاشرة من المرسوم رقم 25-86 المؤرخ في 11 فيفري 1986 على ان المركز الاستشفائي الجامعي يكونه مجلس التوجيه، ومجلس علمي، ويدبره مدير عام، يساعدته كاتب عام ومديرون¹. بينما المرسوم رقم 446-97 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997. فنص في المادة الثانية عشرة على أن المركز الإستشفائي الجامعي يديره مجلس إدارة ويسيره مدير عام، ويزود بجهاز استشاري يسمى المجلس العلمي، يساعد المدير العام للمركز الإستشفائي الجامعي لجنة استشارية بين دورات المجلس العلمي².

وقبل شرح مختلف الهيئات الإدارية، تجدر الإشارة إلى أننا نأخذ التنظيم المعمول به حاليا و هذا طبعا للمرسوم التنفيذي رقم 97-467 المؤرخ في ديسمبر 1997، ولو قمنا بمقارنة بسيط بين المرسومين لوجدنا إن مجلس التوجيه عرض بمجلس الإدارة، وتبقي الهيئات الأخرى نفسها بدون تغيير. أولا: مجلس الإدارة: المرسوم رقم 466-97 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997. فينص في المادة الثانية عشر (12) على أن المركز الإستشفائي الجامعي يديره مجلس إدارة ويسيره مدير عام.

1.1.1. تشكيل مجلس الإدارية الأعضاء الآتي ذكرهم:

ممثل الوزير المكلف بالصحة رئيسا، ممثل الوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي، ممثل عن إدارة المالية، ممثل عن التأمينات الاقتصادية، ممثل عن هيئات الضمان الاجتماعي، ممثل عن المجلس الشعبي الولائي للولاية مقر المركز الإستشفائي الجامعي، ممثل عن المجلس الشعبي البلدي مقر المركز الإستشفائي الجامعي، ممثل عن الأخصائيين الاستشفائيين الجامعيين ينتخبه زملائه، ممثل عن المستخدمين الطبيين ينتخبه زملائه، ممثل المستخدمين شبه الطبيين ينتخبه زملائه، ممثل عن جمعيات

¹ نص المادة 08 من المرسوم التنفيذي 465/97 المؤرخ في 21 ديسمبر 1997

² نفس المرجع.

المنتفعين، ممثل عن العمال ينتخبه في جمعية عامة، رئيس المجلس العلمي للمركز الاستشفائي الجامعي¹.

أما دور المدير العام للمركز الاستشفائي الجامعي في مداولات مجلس الإدارة فيتمثل في توليه لأمانة المجلس، كما يشارك بصوت استشاري، ويمكن أن يستعين مجلس الإدارة بأي شخص من شأنه أن يساعد في أشغاله، مع العلم أن أعضاء مجلس الإدارة يعينون لعهدة ثلاثة سنوات قابلة التجديد بقرار من الوزير المكلف بالصحة وباقتراح من السلطات التابعة لها.

2.1.1. تنظيم وعمل مجلس الإدارة : يتداول مجلس الإدارة في المواضيع الأساسية المتعلقة بسير المؤسسة وخصوصا في المجالات التالية:

مخطط التنمية القصير والمتوسط المدى، مشروع ميزانية المؤسسة، الحسابات التقديرية، الحساب الإداري، مشاريع الاستثمار، المخططات التنظيمية للمصالح، البرامج السنوية الخاصة بصيانة البيانات والتجهيزات، العقود المتعلقة بالخدمات العلاجية الموقعة مع شركاء المركز الاستشفائي الجامعي، لا سيما مع هيئات الضمان الاجتماعي، والهيئات الاقتصادية وال التعاقديات، والجماعات المحلية، والمؤسسات والهيئات الأخرى، الاتفاقيات مع الهيئات أو المؤسسات الصحية من أجل القيام بمهام التكوين والبحث في العلوم الطبية، مشروع جدول الموظفين، النظام الداخلي للمؤسسة، اقتناء المنقولات والعقارات وعقود الإيجار وتحويلها، قبول الهبات والوصاية أو رفضها.

أما من حيث عمل ووظيفة هذه الهيئة، فان مجلس الإدارة يجتمع وجوبا في دورة عادية مرة كل ستة أشهر، كما يمكنه أن يجتمع في دورة طارئة باستدعاء من رئيسه أو بطلب من ثلثي أعضائه، وكما رأينا فيما سبق فان من وظائف هذه الهيئة الأعداد والمصادقة على النظام الداخلي الخاص به، وكما تعلم اغلب الهيئات فان مداولات مجلس الإدارة لا تصح إلا بحضور أغلبية أعضائه وان قراراته تتخذ بأغلبية الأعضاء الحاضرين وفي حالة تساوي الأصوات فصوت الرئيس هو المرجح، ومن جهة أخرى فان مداولات مجلس الإدارة تعرض للمصادقة على السلطة الوصية في الأيام الثمانية التي تلي الاجتماع وتكون المداولات قابلة للتنفيذ في الأيام الثمانية التي تلي الاجتماع وتكون المداولات قابلة للتنفيذ ثلاثة يوم بعد إرسالها، إلا في حالة معارضة صريحة تبلغ خلال هذه المدة.

ثانيا: المدير: نص المرسوم التنفيذي رقم 466/97 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 على أن المركز الاستشفائي الجامعي يديره مجلس إدارة ويسيره مدير عام².

- تعينه وصلاحياته : يعين المدير العام للمركز الاستشفائي الجامعي بمرسوم تنفيذي وباقتراح من الوزير المكلف بالصحة وبطبيعة الحال فان مهامه تنتهي بالطريقة نفسها (قاعدة توازي الأشكال)،

¹ نص المادة 08 من المرسوم التنفيذي 465/97 المؤرخ في 21 ديسمبر 1997.

² نص المادة 08 من المرسوم التنفيذي 465/97 المؤرخ في 21 ديسمبر 1997.

ويساعد المدير العام أمين عام ومديرون وعند الضرورة مدير الوحدات، وكل هؤلاء المساعدون (الأمين العام، المديرون) يعينون بقرار من الوزير المكلف بالصحة بناء على اقتراح المدير العام للمركز الجامعي.

ومدير العام للمركز الاستشفائية الجامعي هو الذي يقوم بعمليات التسيير¹، ومن المهام التي يتولاها المدير تمثيل المركز الاستشفائية الجامعي أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية، وهو الذي يمارس سلطة التعيين على مجموع مستخدمي المركز الاستشفائية الجامعي باستثناء تلك الخاضعين لكيفية تعيينات أخرى، وهو الأمر بالصرف فيما يخص نفقات المركز الاستشفائية الجامعي، ويعد مشاريع الميزانية التقديرية ويضبط حسابات المؤسسة ويضع مشروع الهيكل التنظيمي والنظام الداخلي للمؤسسة، ويقوم من جهته بتنفيذ مداولات مجلس الإدارة ويضع التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى الوزير المكلف بالصحة بعد مصادقة مجلس الإدارة عليه ويقوم كذلك بإبرام جميع العقود والصفقات والاتفاقيات في إطار التنظيم المعهول به، كما يمارس السلطة السليمة على المستخدمين الخاضعين لسلطته كما له حق تقويض إمضاءه لصالح معاونيه.

نص المرسوم رقم 86-25 المؤرخ في 11 فيفري 1986 السابق على الهيكل التنظيمي للمركز الاستشفائي الجامعي يتكون من ثلاثة مديريات وتمثل في: مديرية الإدارة العامة، مديرية الهيكل القاعدية والتجهيز، مديرية النشاط التربوي والطبي²، وبما أن أحكام المرسوم 86-25 ألغيت بموجب المرسوم رقم 97-467 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 فإننا سنتناول الهيكل التنظيمي الذي جاء به المرسوم الجديد، والجدير بالذكر أن الهيكل التنظيمي للمركز الاستشفائي الجامعي يحدد حسب أهمية نشاطاته بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالصحة والوزير المكلف بالمالية السلطة المكلفة بالوظيف العمومي، حيث جاء القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 26 ابريل 1998 المحدد للهيكل التنظيمي للمرکز الاستشفائية الجامعية ليحدد الهيكل التنظيمي للمرکز الاستشفائية الجامعية³.

- **المديريات المساعدة لعمل المدير** : يتكون الهيكل التنظيمي للمرکز الاستشفائية الجامعي من أربعة مديريات التي تتكون بدورها من مديريات فرعية ومكاتب تساعد المدير في أداء مهامه وهي: مديرية الموارد البشرية، مديرية المالية والمراقبة، مديرية الوسائل المادية، مديرية النشاطات الطبية وشبه الطبية⁴.

¹ نفس المرجع.

²-نص المادة 09 من المرسوم التنفيذي 465/97 المؤرخ في 21 ديسمبر 1997

نص المادة 13 من المرسوم التنفيذي 465/97 المؤرخ في 2 ديسمبر 1997 يحدد قواعد إنشاء المؤسسات الاستشفائية³ المتخصصة وتنظيمها وسيرها.

⁴- المواد 14/15/16 من المرسوم التنفيذي رقم 465/97 المؤرخ في 2 ديسمبر 1997

المؤسسات الاستشفائية في الجزائر

أ- مديرية الموارد البشرية : من مهامها الأساسية تحديد الاحتياجات للمستخدمين، وإعداد المخططات السنوية لتوظيف المستخدمين، كما تقوم بتسهيل الحياة المهنية للمستخدمين طبقا للتنظيم المعهود به، وهي التي تشرف على التوزيع المحكم للمستخدمين على المصالح والجهات على استخدامهم استخداماً مثالياً، كما تبادر بالاتصال مع الهيئات الأخرى التابعة للمراكم الاستشفائية الجامعي بإعمال تكوين المستخدمين الإداريين والتقنيين وتحسين مستوى معارفهم وتحديث معارفهم وتأقلمهم مع التغيرات التي تطرأ، سواء على المستوى الداخلي أم الخارجي، وتتضمن من جهة أخرى نشاط الخدمات الاجتماعية لفائدة المستخدمين، لهذه المهام وغيرها ويتفرع عن مديرية الموارد البشرية مديريات فرعية وتتفرع المديريات الفرعية بدورها إلى مكاتب وذلك وفق التنظيم التالي:

***المديرية الفرعية للمستخدمين :** وتتكون من ثلاثة مكاتب وهي: مكتب تعداد وتسوية الموظفين والأجور، مكتب تسهيل الحياة المهنية للسلك الطبي والشبه طبي والأشخاص والنفسانيين، مكتب تسهيل الحياة المهنية للسلك الإداري والتقني والخدمات.

***المديرية الفرعية للتقويم والتوثيق :** وتتفرع إلى مكتبين وهما: مكتب التقويم، مكتب الوثائق أو التوثيق.

ب- مديرية المالية والمراقبة : تقتصر هذه المديرية على وجه الخصوص على مسؤولية المحاسبة المالية وإعداد الحساب السنوي الخاص بالتسهيل المالي، وقبل هذا تقوم بجمع طلبات الاعتماد التي ترد في مختلف المصالح وتحضير مشروع الميزانية، كما تقوم فيما بعد على متابعة استهلاك الاعتمادات وإعداد الجداول الدورية الخاصة بها، لذلك فإنها تتفرع هذه المديرية إلى مديرتين فرعيتين ومكاتب وهي:

***المديرية الفرعية المالية:** وتتكون من مكتبين وهما: مكتب الإيرادات ومكتب الميزانية والمحاسبة.

***المديرية الفرعية لتحليل وتقدير التكاليف:** وتتكون من مكتبين وهما: مكتب انجاز الفواتير، مكتب التحليل والتحكم في التكاليف.

ج- مديرية الوسائل المادية : تعتبر من أهم المديريات في المراكز الاستشفائية الجامعية نظراً للمهام الكثيرة والمتعددة المنوطة بها، بحيث تتولى جمع الاحتياجات التي تبديها مختلف هيئات المركز الاستشفائي الجامعي في مجال التجهيزات والمعدات والمنتوجات، وعلى هذا الأساس فهي التي تقوم بتمويل وتسهيل المخازن والوسائل التي تتعلق بالتجهيزات والصيانة والنظافة، وتقوم كذلك بمتابعة برامج البناءات وعمليات تجديد بناءات المركز الاستشفائي الجامعي وتقني والتجهيزات اللازمة لأعمال العلاج والتقويم والبحث كما أنها تهتم على صيانة البيانات والتجهيزات، وتقني السيارات، وتتولى صيانتها وتتضمن سير ورشات الصيانة والترميم، إما في مجال العلاج فهي التي تقوم باقتناء المعدات والأدوات الطبية والمواد الصيدلانية والكوافض وتحضر من جهتها الملفات الخاصة بالصفقات والاتفاقيات التي لها صلة بأعمال المديرية، كما تتفرع بدورها إلى مديريات فرعية ومكاتب وهي:

المؤسسات الاستشفائية في الجزائر

***المديرية الفرعية للهياكل والتجهيز والصيانة** : و تتكون من ثلاثة مكاتب وهي: مكتب الصيانة، مكتب التجهيز، مكتب الهياكل.

***المديرية الفرعية للنشاطات الاقتصادية** : و تتكون من ثلاثة مكاتب وهي: مكتب التموين أو التزويد، مكتب الإطعام والإيواء، مكتب تسيير المخازن.

***المديرية الفرعية للمنتوجات الصيدلانية والوسائل ومواد الاستهلاك** : و تتكون من مكتبين وهما: مكتب الوسائل ومواد الاستهلاك، مكتب المنتوجات الصيدلانية

د- مديرية النشاطات الطبية وشبه الطبية : تتمثل مهمة هذه المديرية على الخصوص بمتابعة أعمال العلاج وتعد بذلك التقارير والملخصات، كما تنظم مع المعهد الوطني للتعليم العالي في العلوم الطبية - كلية العلوم الطبية- وتسيير حركة الطلبة المقيمين ضمن احترام البرامج المحددة في المخطط بالنسبة لكل فرع، وتتلقى التقارير عن النشاط يعدها رؤساء المصالح لعرضها على المجلس العلمي وتستغلها، وترافق من جهة أخرى مواطبة الطلبة والأطباء المقيمين في فرق الحراسة، وتنظم مساهمة المركز الاستشفائي الجامعي في التكوين شبه الطبي ومتابعة الطلبة وبرمجة تربصاتهم في مختلف المصالح، كما تقوم بتقييم النشاطات الطبية والشبه الطبية وجمع الإحصائيات ودراستها واستغلالها لإعداد حصيلة الأمراض والأوبئة التي عالجتها المؤسسة، وتحضر مع الهيئات المعنية برامج التظاهرات العلمية في المؤسسة ومشاركة الاستشفائيين الجامعيين في المؤتمرات والملتقيات التي لها علاقة بالعلوم الطبية وتتلقى تقارير عن ذلك، كما لها مهام إدارية أخرى تتمثل في حفظ الملفات الطبية والإدارية للمرضى وتنظم توزيع المعلمات الطبية والعلمية وتقوم هذه المديرية بكتابة المجلس العلمي وتتذر الإشارة إلى أن مدير هذه المديرية يعين من الاختصاصيين الاستشفائيين الجامعيين وتتفرغ بدورها إلى ثلاثة مديريات فرعية¹، تتكون من مكاتب وهي على الشكل التالي:

***المديرية الفرعية للنشاطات الطبية** : و تتكون من ثلاثة مكاتب وهي: مكتب البرمجة ومتابعة الطلبة، مكتب المناوبة والاستعجالات، مكتب تنظيم وتقدير النشاطات الطبية.

***المديرية الفرعية للنشاطات شبه الطبية** : و تتكون من جهتها إلى ثلاثة مكاتب وهي: مكتب البرمجة ومتابعة الطلبة(الذين يتبعون تكوين شبه الطبي)، مكتب العلاج التمريضي، مكتب تنظيم وتقدير النشاطات شبه الطبية.

***المديرية الفرعية للتسيير الإداري للمريض**: و تتكون مكتبين وهما : مكتب الاستقبال والتوجيه والنشاط العلاجي الاجتماعي، مكتب القبول.

¹ المواد 17/18 من المرسوم التنفيذي رقم 465/97 المؤرخ في 2 ديسمبر 1997.

إن طبيعة المركز الاستشفائي الجامعي واختلاف وتعقيد مهامه جعل من عملية تسييره وتنظيمه مختلف كذلك، فهو وبالتالي يحتاج إلى هيئات فنية أو تقنية تساعد الهيئات الإدارية على التسيير، وعليه فهناك هيئتان استشاريتان وهما المجلس العلمي، واللجنة الاستشارية¹.

ثالثا: المجلس العلمي واللجنة الاستشارية:

أ-المجلس العلمي : يتشكل المجلس العلمي فضلا عن الرئيس الذي ينتخب من ضمن أعضاءه لمدة ثلاثة سنوات من رؤساء المصالح (وهم أساتذة في الطب) ومدير مؤسسة التكوين العالي المعنية أو ممثلاً وعند الاقتضاء مسؤولاً وحدات البحث بالإضافة إلى عضوان أو ثلاثة أعضاء حسب الحالة يعينهم المدير العام للمركز الاستشفائي الجامعي من بين المجموعة العلمية للمؤسسة، أستاذ محاضر وأستاذ مساعد ينتخباً زملاؤهما لمدة ثلاثة سنوات، موظف شبه طبي يعينه المدير العام، يتمتع بأعلى رتبة من سلك شبه الطبيين.

وبما أن المجلس العلمي هيئه استشارية، فهو يستشار ويبدي أراء خصوصا فيما يلي: إقامة علاقات علمية بين المصالح الطبية، مشاريع البرامج الخاصة بالتجهيزات الطبية وبناء المصالح الطبية وبناء المصالح الطبية وإعادة تأهيلها، برامج الصحة والسكان، برامج لتظاهرات العلمية والتقنية، إنشاء المؤسسات الطبية وإلغائها، الاتفاقيات الخاصة بالتكوين والبحث في علوم الطب، ويشارك في إعداد برامج التكوين والبحث في علوم الطب ويقدر نشاط المصالح في ميدان العلاج والتكوين والبحث.

ويمكن لمدير المركز الاستشفائي الجامعي أن يطلع المجلس العلمي على كل أمر ذي طابع علمي أو تكويني، وعلى هذا فإنه باستدعاء منه أو من طرف الرئيس يجتمع المجلس العلمي في دورة عادية مرة كل شهرين، ويمكنه أن يجتمع في دورة طارئة بطلب من رئيس المجلس أو أغلبية أعضائه أو المدير العام للمركز الاستشفائي الجامعي.

ب- اللجنة الاستشارية : اللجنة الاستشارية أو الهيئة الاستشارية هي هيئة إدارية تقوم أصلاً لمساعدة الهيئات التنفيذية الرئيسية، فهي هيئات فنية معايدة، بحيث تتحضر وظيفتها في الإعداد والتحضير والبحث، ثم تقديم النصح للجهة الإدارية التي تملك إصدار القرار، وقد نشأت هذه الهيئات نتيجة تعدد المشكلات الإدارية بسبب طابعها الفني في الوقت الحاضر².

تساعد اللجنة الاستشارية المدير العام المركز الاستشفائي الجامعي في أداة مهامه وعلى الخصوص في تطبيق اقتراحات المجلس العلمي وتوصياته، وللتذكرة فإن هذه اللجنة تشمل إضافة إلى المدير العام ما يلي: رئيس المجلس العلمي، ثلاثة إلى سبعة رؤساء مصالح (حسب حجم المركز الاستشفائي الجامعي)

القرار الوزاري المؤرخ في 29 ذو الحجة عام 1418 الموافق لـ 1998 إبريل الذي يحدد التنظيم الداخلي

¹ للمؤسسات العمومية الاستشفائية المتخصصة.

² 20 من المرسوم التنفيذي رقم 465/97 المؤرخ في 2 ديسمبر 1997.

يعينهم المجلس العلمي، وبمبادرة من المدير العام أو أغلبية أعضاء اللجنة، ويمكن لهذه اللجنة ان تتسع لتشمل الأمين العام.

ومدير هيأكل المؤسسة وتكون اجتماعاتها مرتز كل شهر، وللتذكير فان عدد المراكز الاستشفائية الجامعية حددت حسب أحكام المرسوم رقم 467-97 المؤرخ في 2 ديسمبر 1997 بثلاثة عشرة مركزا وهي الآن في تزايد حيث يبلغ عددها حاليا 14 مركز استشفائي جامعي.

2.1. التنظيم المالي المركز الاستشفائي الجامعي :

حدد مدونة ميزانية المركز الاستشفائي الجامعي بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالصحة والوزير المكلف بالمالية، وتتضمن ميزانية المركز الاستشفائي الجامعي بابين احدهما للإيرادات، والأخرى للنفقات.

2.2.1. الإيرادات : تتضمن الإيرادات ما يلي: إعانات الدولة المتمثلة في مساهمتها في أعمال العلاج و الوقاية والبحث الطبي والتكون المتكلف بالمعوزين غير المستفيدين من التأمينات الاجتماعية، إعانات الجماعات المحلية، الإيرادات الناتجة عن التقادم مع هيئات الضمان الاجتماعي والخاصة بالعلاج المقدم للمؤمنين اجتماعين ولذوي الحقوق وعن التقادم مع التعاضديات والمؤسسات ومؤسسات التكون، والتخصصات الاستشفائية، الهبات والوصايا المنوحة في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما، الإيرادات المختلفة، الإيرادات والإعانات المتعلقة بنشاط المؤسسة، تسييدات التأمينات الاقتصادية الخاصة بالأضرار الجسدية.

2.2.2. النفقات: يتضمن باب النفقات فيتضمن ما يلي:

نفقات التسيير: في مقدمتها الأجور الأساسية والتعويضات على اختلاف أنواعها والتي تمس المستخدمين بما فيها الاستشفائيين الجامعيين، النفقات المتعلقة بالتكون في العلوم الطبية التي لها علاقة بالمركز الاستشفائي الجامعي، أعمال العلاج، أعمال البحث، التعويضات والرواتب المسبقة المقدمة للطلبة والمتربيين، تنظيم التدريبات والملتقيات التي لها علاقة بالمركز الاستشفائي الجامعي، التغذية، التكاليف الملحة.

2. التسيير الإداري والتنظيم المالي للمؤسسات العمومية الاستشفائية المتخصصة:

2.1. التسيير الإداري للمؤسسات العمومية الاستشفائية المتخصصة:

نص المرسوم التنفيذي المحدد لإنشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة على انه يدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة مجلس إدارة ويسيرها مدير وترتود بجهاز استشاري يسمى المجلس الطبي¹.
أولا-: مجلس الإدارة: هو جهاز يقوم بإدارة المؤسسات الاستشفائية المتخصصة.

¹ نص المادة 21 من المرسوم التنفيذي رقم 465/97 المؤرخ في 2 ديسمبر 1997.

المؤسسات الاستشفائية في الجزائر

تكوين مجلس الإدارة: يشتمل على مجموعة من أعضاء على الشكل التالي: ممثل عن الوالي رئيسا، ممثل عن إدارة المالية، ممثل عن التأمينات الاقتصادية، ممثل عن هيئات الضمان الاجتماعي، ممثل عن المجلس الشعبي البلدي مقر المؤسسة، ممثل عن المجلس الشعبي الولائي، ممثل عن المستخدمين شبه الطبيين وينتخبه زملاؤه، ممثل عن المستخدمين شبه الطبيين ينتخبه زملاؤه، ممثل عن جمعيات المنتفعين، ممثل عن العمال ينتخب في جمعية عامة، رئيس المجلس الطبيين، ممثل مؤسسة التكوين في العلوم الطبية المؤهلة إقليميا، إذا كانت المؤسسة الاستشفائية المتخصصة تمارس نشاطات استشفائية جامعية، كما يمكنه الاستعانة بأي شخص من شأنه أن يساعد في مداولاته.

يشارك المدير في مداولات المجلس ويدلي بصوت استشاري ويتولى أمانة المجلس، يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة لعهدة مدتها ثلاثة سنوات قابلة لتجديد بقرار من الوالي وباقتراح من السلطات التي ينتمون إليها وفي حال انقطاع أحد أعضاء المجلس لسبب ما يتم تعيين عضو جديد حسب الأشكال نفسها ليحل محله إلى غاية نهاية العهدة كما تنتهي عهدة الأعضاء بحكم وظائفهم مع انتهاء هذه الوظيفة.

تنظيم وعمل مجلس الإدارة: ونظرا لكون مجلس الإدارة يقوم بمهام إدارة المؤسسة فهو يتداول في المواضيع التي لها علاقة بالمؤسسة وهي كالتالي: مخطط التنمية القصير والمتوسط المدى، مشروع ميزانية المؤسسة، الحسابات التقديرية، الحساب الإداري، مشاريع الاستثمار، مشاريع المخططات التنظيمية للمصالح، البرامج السنوية الخاصة بصيانة البنيات والتجهيزات، الاتفاقيات المبرمة مع مؤسسات التكوين، العقود المتعلقة بالخدمات العلاجية والموقعة مع شركاء المؤسسة، افتتاح وتحويل المنقولات العقارات وعقود الإيجار، قبول الهبات والوصايا أو رفضها¹، يعد مجلس الإدارة نظامه الداخلي ويصادق عليه خلال الاجتماع الأول، ويجتمع مجلس الإدارة وجوبا في دورة عادية مرة كل ستة أشهر كما يمكنه أن يجتمع في دورة طارئة باستدعاء من رئيسها وبطلب من ثلثي 3/2 أعضائه وتحرر مداولاته في محاضر تسجل في سجل خاص مرقم وموقع يمضيه رئيس وأمين الجلسة، ونص المرسوم التنفيذي على أنه لا تصح مداولات مجلس الإدارة إلا بحضور أغلبية أعضائه وإذا لم يكتمل النصاب يستدعي مجلس الإدارة من جديد في الأيام الثمانية الموالية ويمكن حينئذ لأعضاءه أن يتداولوا مهما يكن عدد الأعضاء الحاضرين وتتخذ القرارات بالأغلبية وفي حالة تساوي الأصوات يرجح صوت الرئيس، تعرض المداولات للموافقة عليها من طرف الوالي في الأيام الثمانية التي تلي الاجتماع وتكون بذلك قابلة للتنفيذ ثلاثة أيام بعد إرسالها إلا في حالة معارضة صريحة تبلغ خلال هذه المدة وبذا تتم عمل ومداولات مجلس الإدارة².

¹- المواد 22، 23، 24، 25 من المرسوم التنفيذي رقم 465/97 المؤرخ في 2 ديسمبر 1997. القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 26 ابريل 1998 المحدد للهيكل التنظيمي للمركز الاستشفائي الجامعي ، الجريدة

²- العدد 39 الصادرة بتاريخ 12 صفر 1419 هـ الموافق لـ 17 جوان 1998 ص 16.

ثانياً: المدير: هو الجهة المخولة لها صلاحية تسيير المؤسسة العمومية المتخصصة -تعيينه وصلاحيته: يعين مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية الأخرى وذلك بقرار من الوزير المكلف بالصحة وتنتهي مهامه بنفس الشكل (قاعدة توازن الأشكال) وكون المدير مسؤول عن سير المؤسسة فهو يطبع بمهام عديدة ومنها: يمثل المؤسسة أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية، هو الأمر بالصرف فيما يخص نفقات المؤسسة، يعد مشاريع الميزانية التقديرية ويضع حسابات المؤسسة، يضع مشروع الهيكل التنظيمي والنظام الداخلي للمؤسسة، يقوم بتنفيذ مداولات مجلس الإدارة، يضع التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى السلطة الوصية بعد موافقة مجلس الإدارة يقوم بإبرام جميع العقود والصفقات والاتفاقيات والاتفاقيات في إطار التنظيم المعمول به، يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين لسلطته، يمارس سلطة التعيين والتسيير على مجموع مستخدمي المؤسسة باستثناء المستخدمين الذين خصص لهم شكل آخر من أشكال التعيين، كما يمكنه تقويض امضائه على مسؤوليته لصالح مساعديه.¹

-النظام الداخلي للمؤسسات الاستشفائية المتخصصة : يساعد في تأدية مهامه مديرون مساعدين وترك المرسوم التنفيذي رقم 465/97 المؤرخ في 02 ديسمبر سنة 1997 المتضمن تحديد قواعد إنشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة وتنظيمها وسيرها تحديد المخطط التنظيمي للمؤسسات الاستشفائية المتخصصة وتنظيمها وسيرها تحديد قواعد إنشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة لقرار وزاري مشترك بين كل من الوزير المكلف بالصحة والوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية حيث صدر بهذا الصدد القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 29 ذي الحجة عام 1418 الموافق لـ 26 ابريل سنة 1998 الذي يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية المتخصصة وجاء فيه على ان يساعد المدير بالإضافة إلى مكتب التنظيم العام ومكتب الاتصال ثلاثة مديريات فرعية وهي كالتالي²:

أ-المديرية الفرعية للإدارة والوسائل : وت تكون من ثلاثة مكاتب وهي: مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات، مكتب الميزانية والمحاسبة، مكتب التكاليف الصحية.

ب-المديرية الفرعية للنشاطات الصحي : وت تكون من ثلاثة مكاتب وهي: مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات، مكتب الميزانية والمحاسبة، مكتب التكاليف الصحية.

ج-المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية والمنشآت القاعدية والتجهيزات : وت تكون من مكتبين وهي: مكتب المصالح الاقتصادية، مكتب المنشآت القاعدية التجهيزات والصيانة.

ثالثاً- المجلس الطبي: هو جهاز استشاري يكلف باصدار اراء تقنية في مجالات حددها له القانون.

1- د نور الدين حاروش ادارة المستشفيات العمومية الجزائرية دار الكاتمة للكتاب، الجزائر-ديسمبر 2008 ص 193.

2- د نور الدين حاروش ادارة المستشفيات العمومية الجزائرية مرجع سابق ص 194/195.

المؤسسات الاستشفائية في الجزائر

صلاحيات وتشكيله المجلس الطبي : يمكن حصر مهام المجلس الطبي في النقاط التالية: اقامة علاقات عملية بين المصالح الطبية واعادة تهيئتها، برامج الصحة، برامج النظاهرات العلمية والتقنية، يقترح كل الاجراءات التي من شأنها ان تحسن تنظيم مصالح العلاج والوقاية وسيرها كما يمكن للمدير اطلاع المجلس الطبي بكل أمر ذي طابع طبي، علمي أو تكويني¹ ويكون المجلس الطبي من مجموعة من الأعضاء ينتخب من بينهم رئيس ونائب رئيس لمدة ثلاثة سنوات قابلة التجديد ويضم الأعضاء الآتية: ممارسون طبيون رؤساء المصالح، عضوان اثنان من المستخدمين الطبيين ينتخبهما زملاؤهما، عضو واحد من المجموعة العلمية للمؤسسة ومن غير المجموعة الطبية ينتخبه زملاؤه، الصيدلي المسؤول عن صيدلية المؤسسة، موظف شبه طبي يتمتع باعلى رتبة في السلك شبه الطبي ينتخبه زملاؤه، ممثل المستخدمين الاستشفائيين الجامعيين عند الاقتضاء².

الإطار التنظيمي لعمل المجلس الطبي : يجتمع المجلس الطبي باستدعاء من رئيسه في دورة عادية مرة كل شهرين ويمكنه ان يجتمع في دورة طارئة بطلب من رئيسه أو أغلبية أعضائه أو بطلب من مدير المؤسسة يتوج الاجتماع بمحضر رسمي يدون في سجل خاص غير انه لا تصح اجتماعات المجلس الطبي إلا بحضور أغلبية أعضائه وإذا لم يكتمل النصاب يستدعى المجلس من جديد في الأيام الثمانية الموالية ويمكن لأعضائه حينئذ ان يجتمعوا مهما كان العدد للأعضاء الحاضرين، وهو الذي يقوم بوضع النظام الداخلي للمجلس ويصادق عليه بدوره³.

نفقات التجهيز: وبصفة عامة كل التكاليف التي لها علاقة بسير المؤسسة وهامة للتحقيق الهدف المسطر⁴.

وكما رأينا سابقا، يحضر المدير العام للمركز الاستشفائي الجامعي مشروع الميزانية ويعره على مجلس الإدارة المداولة، ويرسله بعد ذلك إلى السلطة الوصية للمصادقة عليه.

ان حسابات المركز الاستشفائي الجامعي تمسك طبقا لقواعد المحاسبة العمومية وتستند إدارة الأموال إلى عون محاسب تعينه أو تعتمده الوزارة المكلفة بالمالية، هذا المحاسب المعتمد يمسك كذلك محاسبة عامة ومحاسبة خاصة للمواد والقيم والسنادات ومحاسبة تحليلية تسمح على الخصوص بالتحكم في التكاليف المختلفة، وكما هو معلوم فان السنة المالية تبدأ في أول جانفي وتنتهي في 31 ديسمبر من

¹- د سليمان الطماوي، مبادئ الإدارة العامة، الطبعة 07 القاهرة، مطبعة جامعة عين الشمس 1987 ص 104.

²- د نور الدين حاروش إدارة المستشفيات العمومية الجزائرية مرجع سابق ص 216

³- د نور الدين حاروش إدارة المستشفيات العمومية الجزائرية مرجع سابق ص 217.

نص المادة 24 المرسوم التنفيذي رقم 465/97 المؤرخ في 02 ديسمبر سنة 1997 المتضمن تحديد قواعد انشاء

⁴- المؤسسات الاستشفائية المتخصصة وتنظيمها .

السنة الجارية، كما انه من الممكن ان تستمر المدفوعات والأمر بالصرف إلى غاية 31 مارس من السنة الموالية.¹

2.2. التنظيم المالي للمؤسسات العمومية الاستشفائية المتخصصة:

نص المرسوم التنفيذي رقم 465/97 المؤرخ في 02 ديسمبر سنة 1997 المتضمن تحديد قواعد إنشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة وتنظيمها وسيرها في الباب الثالث منه تحت عنوان التنظيم المالي حيث ينقسم بدوره إلى نفقات وإيرادات تشبه إلى حد ما تلك المتعلقة بالمراكز الاستشفائية الجامعية.

أولا: إجراءات تحضير ميزانية المؤسسات العمومية الاستشفائية المتخصصة.

يتم تحديد مدونة ميزانية المؤسسة الاستشفائية المتخصصة بقرار مشترك بين الوزير الوزير المكلف بالصحة والوزير المكلف بالمالية يقوم المدير بتحضير الميزانية ويعرضها على مجلس الإدارة للمداولة ويرسله إلى الوالي للمصادقة عليه بصفته الجهة الوصية على ذلك كما يقوم المدير كونه الأمر بالصرف بمسك المحاسبة الإدارية لإيرادات ولنفقات.²

تسجل محاسبة الإيرادات، الاعتماد المسجلة والمثابة وأوامر الإيرادات والتحصيل، تسجل محاسبة أوامر الصرف مبلغ الاعتمادات المخصصة والاعتمادات بالتفويض والأوامر بالدفع المقبولة والأرصدة المتوفرة، ونضرا لخصوصية المؤسسات الاستشفائية طبقا لقواعد المحاسبة العمومية وتسند إدارة الأموال إلى محاسب يعينه أو يعتمد الوزير المكلف بالمالية ويكون المحاسب العمومي للمؤسسات الاستشفائية المتخصصة طبقا لقواعد المحاسبة العمومية وتسند إدارة الأموال إلى محاسب يعينه أو يعتمد الوزير المكلف بالمالية ويكون المحاسب العمومي للمؤسسات الاستشفائية المتخصصة محاسب رئيسي وتمسك المحاسبة العامة وفقا لطريقة محاسبة القيد المزدوج، كما يمسك المحاسب المعتمد محاسبة عامة ومحاسبة خاصة للمواد والقيم والسنادات ومحاسبة تحليلية تسمح على الخصوص بالتحكم في التكاليف المختلفة وتحدر الإشارة إلى ان السنة المالية بالنسبة للمؤسسات الاستشفائية تبدأ من أول يناير وتنتهي في 31 ديسمبر من السنة الجارية مع إمكانية استمرارية المدفوعات وأوامر الصرف إلى غاية 31 مارس من السنة الموالية.

ثانيا: الإيرادات والنفقات الخاصة بالمؤسسات الاستشفائية المتخصصة:

¹- المادة من المرسوم التنفيذي 465/97 المؤرخ في 2 ديسمبر 1997.

² دبو حميدة عطاء الله، الوجيز في القضاء الإداري (تنظيم عمل واحتياطات) مرجع سابق ص 311.

تتضمن ميزانية المؤسسات الاستشفائية المتخصصة بابين باب للإيرادات وباب للنفقات¹. ويشمل باب الإيرادات على: إعانت الدولة المتمثلة في مساهمتها في أعمال الوقاية والبحث الطبي والتكون والتكميل بالمعوزين غير المستفيدين من التأمينات الاجتماعية، إعانت الجماعات المحلية، الإيرادات الناتجة عن التقادم مع هيئات الضمان الاجتماعي والخاصة بالعلاج المقدم للمؤمنين اجتماعياً وذوي حقوقهم وعن التعاقد مع التعااضديات والمؤسسات وهيئات التكون، التخصصات الاستثنائية، الهيئات والوصايا الممنوحة في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما، الإيرادات المختلفة الإيرادات والإعانت الأخرى المتعلقة بنشاط المؤسسة، تسييد التأمينات الاقتصادية الخاصة بالإضرار الجسدية.

ويشمل باب النفقات بدوره على: نفقات التسيير، نفقات التجهيز، أي نفقة أخرى ضرورية لتحقيق هدفها وتتحقق لنفس نظام المحاسبة الخاص بالمؤسسات الصحية.

3. التسيير الإداري والتنظيم المالي للمؤسسات العمومية الاستشفائية للصحة الجوارية

3.1. التسيير الإداري للمؤسسات العمومية الاستشفائية للصحة الجوارية:

تخضع المؤسسات من تنظيمهما وسيرهما لأحكام مشتركة إذ يسيرها مجلس إدارة ويديرهما مدير يمثلهما أمام العدالة وهو الأمر بالصرف، ولهم مجلس طبي يكلف بدراسة كل المسائل التي تهم المؤسسة ويبدي رأيه الطبي والتقيي فيها، فهو هيئة استشارية لها².

أولاً: المدير: هو في أعلى هرم المؤسسة الاستشفائية وهو من يقوم بإدارة شؤونها ويسهر على سيرها الحسن وتوفير كل المستلزمات للمستخدمين والمرضى من أجل تحسين سير هذا المرفق الحيوي.

ـ تعينه وصلاحياته : يعين مدير المؤسسة الاستشفائية من طرف الوزير المكلف بالصحة، وهو المسؤول عن حسن سير المؤسسة وله عدة مسؤوليات ذكر منها: يمثل المؤسسة أمام العدالة في جميع أعمال الحياة المدنية، هو الأمر بالصرف وإبرام العقود والاتفاقيات والصفقات، يعد مشروع التنظيم الداخلي والتقرير السنوي عن نشاط المؤسسة، يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين لسلطته.

ـ المدراه الفرعين المساعدين له : يساعد المدير أربعة (4) نواب مدير يكلفون على التوالي بما يأتي: المالية والوسائل، الموارد البشرية، الصالح الصحية، صيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة، ويتم تعين نواب المدير بقرار من الوزير المكلف بالصحة كما أحال المرسوم التنفيذي 140/07

نص المادة 22 المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 19 مايو 2007 يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها.

ـ المادة 02 من القرار وزاري مشترك مؤرخ في 3 محرم عام 1431 الموافق 20 ديسمبر سنة 2009 يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية.

التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية إلى قرار وزاري مشترك بين الوزير المكلف بالصحة والمالية والسلطة المكلف بالوظيفة العمومية، وتطبيق الأحكام المرسوم التنفيذي رقم 140-07 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428هـ الموافق لـ 19 مايو سنة 2007م، الذي يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية ¹، صدر القرار وزاري مشترك مؤرخ في 3 محرم عام 1431 الموافق 20 ديسمبر سنة 2009 يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية وجاء فيه ما يلي: يشمل التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية الموضوقة تحت سلطة المدير الذي يلحق به مكتب التنظيم العام ومكتب الاتصال ما يأتي:

-المديرية الفرعية الصحية وتشمل على (3) مكاتب: مكتب القبول، مكتب التعاقد وحساب التكاليف، مكتب تنظيم النشاطات الصحية ومتابعتها وتقييمها.

المديرية الفرعية للموارد البشرية تشمل هي بدورها على مكتبين: مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات، مكتب التكوين.

المديرية الفرعية للمالية والوسائل تشمل هذه المديرية على (3) مكاتب: مكتب الميزانية والمحاسبة، مكتب الصفقات العمومية، مكتب الوسائل العامة والهياكل.

-المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية المراقبة وتشمل المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المراقبة مكتبين: مكتب صيانة التجهيزات الطبية، مكتب صيانة التجهيزات المراقبة.

ثانيا- مجلس الإدارة : جاء في المرسوم التنفيذي 140/07 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية على انه يسير المؤسسة عمومية الاستشفائية مجلس إدارة يديرها مدير.

-تشكل مجلس الإدارة: يضم مجلس الإدارة ما يأتي: ممثل عن الوالي رئيسا، ممثل عن إدارة المالية، ممثل عن التأمينات الاقتصادية، ممثل عن هيئات الضمان الاجتماعي، ممثل عن المجلس الشعبي الولائي، ممثل عن المجلس الشعبي البلدي مقر المؤسسة، ممثل عن المستخدمين الطبيين ينتخبه نظراً، ممثل عن المستخدمون شبه الطبيين ينتخبه نظراً، ممثل عن جمعيات مرتفقي الصحة، ممثل عن العمال ينتخب في جمعية عامة، رئيس المجلس الطبي، يحضر مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مداولات مجلس الإدارة برأي استشاري ويتولى أمانتها.

يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة لعهدة مدتها ثلاثة (3) سنوات قابلة للتجديد بقرار من الوالي بناء على اقتراح من السلطات والهيئات التابعين لها، وفي حالة انقطاع عهدة أحد أعضاء مجلس الإدارة يعين عضو جديد حسب نفس الأشكال لخلافته إلى غاية انتهاء العهدة، وتنتهي عهدة الأعضاء الذين تم

2- في الفقرة الأولى من نص المادة 10 من المرسوم التنفيذي 140/07 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية ¹ والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية.

تعيينهم بحكم وظائفهم بانتهاء هذه الوظائف كما يمكن لمجلس الإدارة الاستعانة بكل شخص من شأنه مساعدته في إشغاله.¹

تنظيم وعمل مجلس الإدارة : نظم المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المتعلق بإنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية إجراءات وعمل مجلس الإدارة باعتباره جهة مسيرة ونص على كيفية عمل هذه الهيئة المساعدة للمدير، والتي لها دور مهم في سير المؤسسات العمومية الاستشفائية خاصة في الجانب المالي بحيث يجتمع مجلس الإدارة في دورة عادية مرة واحدة كل ستة أشهر ويمثل الاجتماع في دورة غير عادية بناءاً على استدعاء من رئيس أو بطلب من ثلثي (2/3) أعضائه وبعد الاجتماع يقوم بتحرر مداولات مجلس الإدارة في محاضر يوقعها الرئيس وأمين الجلسة وتقيد في سجل خاص يرقمه ويؤشر عليه الرئيس²، كما أنه لا تصح مداولات مجلس الإدارة إلا بحضور أغلبية أعضاءه، وإذا لم يكتمل النصاب يستدعي مجلس الإدارة من جديد في الثمانية (8) أيام الموالية، ويمكن أن يتداول أعضاؤه حينئذ مهما يكن عدد الأعضاء الحاضرين، ليتمكن من القيام بالمهام المتداول عليها ولاعتبار المواقف التي يتداول عليها مجلس الإدارة ذات أهمية قصوى في سير وعمل المؤسسة الاستشفائية، تأخذ قرارات مجلس الإدارة بأغلبية الأعضاء الحاضرين وفي حالة تساوي عدد الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحاً، ويتداول مجلس الإدارة على الخصوص النقاط التالية:

مخطط تنمية المؤسسة على المديين القصير والمتوسط، مشروع ميزانية المؤسسة، الحسابات التقديرية ن الحساب الإداري، مشاريع الاستثمار، مشاريع التنظيم الداخلي للمؤسسة، البرامج السنوية لحفظ البيانات والتجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة وصيانتها، الاتفاقية المنصوص عليها في المادتين 5 و 9 من المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 19 مايو 2007 يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها المتعلقة بالتكوين على مستوى المؤسسات العمومية للصحة الجوارية، العقود المتعلقة بتقديم العلاج المبرمة مع شركاء المؤسسة لاسيما هيئات الضمان الاجتماعي والتأمينات الاقتصادية والتعاضديات والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات الأخرى، مشروع جدول تعداد المستخدمين، النظام الداخلي للمؤسسة، اقتداء وتحويل ملكية المنقولات والعقارات وعقود الإيجار، قبول الهبات والوصايا أو رفضها، الصفقات والعقود والاتفاقيات والاتفاقيات طبقاً للتنظيم المعمول به³.

¹ نص المادة 17 من المرسوم 140/07 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية للصحة الجوارية.

² نص المادة 14 المرسوم التنفيذي رقم 104-07 المؤرخ في جمادى الأول عام 1428 هـ الموافق ل 19 مايو سنة 2007

نص المادة 25 و 24 من المرسوم التنفيذي رقم 104-07 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات

³ العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية.

تعرض مداولات مجلس الإدارة على موافقة الوالي في الثمانية (8) أيام الموالية للجتماع، وتكون المداولات نافذة بعد ثلاثة أيام من إرسالها إلا في حالة اعتراض صريح يبلغ خلال هذا الأجل، ويعد مجلس الإدارة نظامه الداخلي ويصادق عليه أثناء اجتماعه الأول كما يحدد رئيس مجلس الإدارة جدول أعمال كل اجتماع بناء على اقتراح من مدير المؤسسة.

ثالثا: المجلس الطبي: هو هيئة استشارية مكونة من رئيس المجلس الطبي ونائبه وأربعة (04) أعضاء لمدة 3 سنوات قابلة للتجديد.

-تشكيل وصلاحيات المجلس الطبي: يضم المجلس الطبي الأعضاء الآتية:

مسؤول المصالح الطبية، الصيدلي المسؤول عن الصيدلة، جراحة الأسنان شبه طبي ينتخبه نظاروه من أعلى رتبة في سلك شبه الطبيين، مثل عن المستخدمين الاستشفائيين الجامعيين عند الاقتضاء.¹.

يقوم المجلس بدراسة كل المسائل المتعلقة بمؤسسة مع ابداء رأيه الطبي التقني وهذا من أجل تنظيم المؤسسة وسيرها فيما ياتي: التنظيم وال العلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية، مشاريع البرامج المتعلقة بالتجهيزات الطبية وبناء المصالح الطبية وإعادة تهيئتها، برامج الصحة والسكان، برامج التظاهرات العلمية والتقنية، إنشاء هيكل طبية أو إلغاؤها، كما يقترح المجلس الطبي كل التدابير التي من شأنها تحسين تنظيم المؤسسة وسيرها لاسيما مصالح العلاج والوقاية، كما يمكن لمدير المؤسسة العمومية الاستشفائية ومدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أخطر المجلس الطبي بشأن كل مسألة ذات طابع طبي أو علمي أو تكويني.

- الإطار التنظيمي للمجلس الطبي : يجتمع المجلس الطبي بناء على استدعاء من رئيسه في دورة عادية مرة واحدة كل شهرين، ويمكنه الاجتماع في دورة غير عادية بطلب أما من رئيسه وإما من أغلبية أعضاءه وإما من مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، ويحرر في كل اجتماع محضر يقيد في سجل خاص، غير أنه لا تصح اجتماعات المجلس الطبي إلا بحضور أغلبية أعضائه، وإذا لم يكتمل النصاب يستدعي المجلس من جديد في الثمانية (8) أيام الموالية ويمكن أن يتداول أعضاؤه حينئذ مهما يكن عدد الأعضاء الحاضرين، ينتهي اجتماع المجلس الطبي بإعداد نظامه الداخلي ويصادق عليه إثناء اجتماعه الأول.

نصت المادة 10 من نفس المرسوم على أنه يسیر كل من المؤسسة العمومية الاستشفائية والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية مجلس إدارة ويديرها مدير، وتزودان بهيئة استشارية تدعى "المجلس الطبي" وهي بذلك تخضع لنفس نظام التسيير الخاص بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.

¹ نص المادة 22 من المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 02 جمادى الأول عام 1428 ه الموافق لـ 19 مايو سنة 2007.

وتطبيق الأحكام المرسوم التنفيذي رقم 140-07 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428هـ، الموافق لـ 19 مايو سنة 2007، المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية للصحة الجوارية¹.

جاء القرار وزاري مشترك مؤرخ في 3 محرم عام 1431 الموافق لـ 20 ديسمبر سنة 2009 ليحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية ومنه فالتنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية يكون تحت سلطة المدير الذي يلحق به مكتبي التنظيم والاتصال بخلاف الأمانة العامة ويساعدته أربع (04) نواب ملحقين² بعده مكاتب موزعين على الشكل التالي:

***المديرية الفرعية للمالية والوسائل** : يديرها المدير الفرعي للمالية والوسائل يلحقه مكتب الأمانة، بحيث يقوم بتنظيم وتسهيل الميزانية وإبرام الصفقات العمومية وتوفير كافة الاحتياجات والمستلزمات والوسائل المادية للمؤسسة وهذه المهام موزعة على ثلات (03) مكاتب: مكتب الميزانية والمحاسبة، مكتب الصفقات العمومية، مكتب الوسائل العامة والهياكل، الصيدلية المركزية.

***المديرية الفرعية للموارد البشرية**: يديرها المدير الفرعي للموارد البشرية، بحيث يقوم بتنظيم وتسهيل جميع الأسلال المتنمية للمؤسسة (أطباء، شبه طبي، إداريين، عمال مهنيين) ومتابعة النزاعات وحلها وكذا تكوين الموارد البشرية وتطويرها وهذه المهام موزعة على مكتبين (02): مكتب تسهيل الموارد البشرية والمنازعات، مكتب التكوين.

***المديرية الفرعية للمصالح الصحية** : يديرها المدير الفرعي للمصالح الصحية، حيث يقوم بتنظيم ومتابعة وتقدير النشاطات الصحية وحساب التكاليف وبرامج الوقاية من الأمراض المنتقلة عن طريق المياه والحيوانات والحرص على نظافة المحيط ومكافحة الآفات الاجتماعية وتوفير الرعاية الصحية، وهذه المهام موزعة على ثلات (03) مكاتب: مكتب الوقاية ونظافة المحيط، مكتب القبول والتعاقد وحساب التكاليف، مكتب تنظيم ومتابعة.

***المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقية** : يديرها المدير الفرعي لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقية والحرص على صيانته، وهذه المهام موزعة مكتبين (02):

ـ مكتب صيانة التجهيزات الطبية، مكتب صيانة التجهيزات المرافقية³.

مشروع الميزانية ويعرضه على مجلس الإدارة للمداولة ويرسله بعدئذ إلى السلطة الوصية لموافقة عليه⁴.

¹ - القرار وزاري مشترك مؤرخ في 3 محرم عام 1431 الموافق 20 ديسمبر 2009 يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية

² - قرار وزاري مشترك مؤرخ في 3 محرم عام 1431 الموافق 20 ديسمبر 2009 يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية.

³ زيدات سناء مذكورة تخرج تحت عنوان *إدارة ومالية المؤسسات الاستشفائية * مرجع سابق ص 75.

⁴ نص المادة 28 من المرسوم التنفيذي 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007.

أولا: الإيرادات والنفقات الخاصة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية:

يشتمل النظام المالي للمؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية على ما بين يتمثلان في باب الإيرادات وباب النفقات يشمل باب الإيرادات على ما يلي: إعانت الدولة، إعانت الجماعات المحلية، الإيرادات الناتجة عن التعاقد مع هيئات الضمان الاجتماعي فيما يخص العلاج المقدم للمؤمن لهم اجتماعياً وذوي حقوقهم والتعاضديات والمؤسسات ومؤسسات التكوين، المخصصات الاستثنائية، الهبات والوصايا، الإيرادات المختلفة، الموارد الأخرى المرتبطة بنشاط المؤسسة، تعويضات التأمينات الاقتصادية عن الأضرار الجسدية.

ويشمل باب النفقات على: نفقات التسيير، نفقات التجهيز، كل النفقات الأخرى الضرورية لتحقيق هدفها.

ونظراً لحساسية القطاع نص المشرع على أنه تمسك محاسبة المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية حسب قواعد المحاسبة العمومية ويسند تداول الأموال إلى عون محاسب يعينه أو يعتمد الوزير المكلف بالمالية.¹

ثانيا: الصعوبات التي تواجه النظام المالي للمؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية:

يمكن حصر الصعوبات التي يعاني منها النظام المالي للمؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية في ثلاثة نقاط تتمثل في صعوبات قانونية وأخرى تنظيمية وأخرى في التسيير.

تتمثل الصعوبات القانونية في طبيعة القوانين التي تحكم التسيير المالي يجعل منه تسييرها محدوداً ومقيدة، وأبسط مثال على ذلك وجوب حصول مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية أو مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية على قبول السلطة الوصية عند تحويله للاعتمادات من عنوان لأخر في حالة الضرورة القصوى أما الصعوبات التنظيمية تظهر من خلال كون إيرادات المؤسسات الصحية من مساهمات الدولة والضمان الاجتماعي أساساً، الذي يبرر مركزية القرار في ما يخص تحديد اعتمادات الميزانية وبطئ الإجراءات.

ان مكونات ميزانيات هذه المؤسسات معدة بشكل لا يترك المجال للمسير للتفكير، للتخطيط، الإبداع، ولا لأدنى مبادرة يقوم بها، بل بالعكس فقد جعلت منه مجرد مستهلك ومنفذ لميزانية محدودة الاعتمادات، هذا بالإضافة إلى غياب تخصصات الاستثمارات، زيادة على هذا فإن منح اعتمادات

¹ نص المادة 29 وما يليها من المرسوم التنفيذي 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007.

الميزانية من قبل السلطة الوصية تمت لفترة 05 أشهر ما بين تحضيرها والمصادقة عليها، الأمر الذي يعيق ويصعب مهمة المسير¹.

أما الصعوبات في التسيير تتمثل غالبا في:

انعدام تقييم التكاليف، وصعوبات في مجال تقديرات الميزانية والتي توضع على أساس حسابات تقديرية، حيث انه في بعض الأحيان تعاد نفس الميزانية، مضافا إليها نسبة 10% جزافيا هكذا عدم كفاية النظام المحاسبي، والذي يقوم على بعض السجلات التقليدية مثل: سجل المدخل، السجل اليومي، الكتاب، الجريدة، الكتاب الكبير، سجل الجرد، وكذا عدم وجود تنسيق ومعالجة معلومات، وكذا انعدام الاتصال مع سلطة الوصاية معرضة لظاهرتين هامتين تتمثلان في : من جهة، عدم إمكانية سلطة الوصاية من مراقبة أو معرفة المعلومات المتواجدة لدى الوحدات في العمل الفعلي لها، ومن جهة أخرى عدم الوثوق في الوثائق المقدمة للوصاية من طرف مسؤولي المستشفيات مثل: جداول التوقعات للنشاطات والوسائل، مدى استعمال أو استهلاك المواد الصيدلية... وعليه فرغم وجود لا مركزية قانونية إلا ان هذه المؤسسات الاستشفائية من المفروض أن تكون خاضعة لرقابة الوصاية التي لا تقوم بدور الرقابة كما ينبغي².

¹ زيدات سناء مذكرة تحت عنوان *ادارة ومالية المؤسسات الاستشفائية* مرجع سابق ص 118.

² زيدات سناء مذكرة تحت عنوان *ادارة ومالية المؤسسات الاستشفائية* مرجع سابق ص 119.

الفصل الثالث:

أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية

في مالية المؤسسة

الاستشفائية فرجيوة

تمهيد

تم تخصيص هذا الفصل لدراسة التطبيقية بالمؤسسة الاستشفائية فرجيوة وتهدف هذه الدراسة التطبيقية إلى معرفة مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى و تبيان أثرها في مالية المؤسسة، وستكون محاولة لتجسيد ما تم دراسته نظريا، باعتبار أن الإدارة الإلكترونية مكسب جد ميم لابد من استغلاله مزيدا على مستوى المؤسسة الاستشفائية لأنها مؤسسة عمومية تشرف على تقديم منفعة عامة لجميع المواطنين.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيوة .

تعريف و مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيوة:

1.1. تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيوة:

المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد مداحي فرجيوة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي أنشئت في 01 جانفي 2008 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية و سيرها ، بدأت في تقديم الخدمات الصحية منذ أكتوبر 1985 تحت اسم القطاع الصحي الذي تجزأ إلى المؤسسات التالية:

- المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد مداحي فرجيوة
- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية فرجيوة
- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين البيضاء احريش

تحتوي المؤسسة على 240 سرير و إحدى عشر مصلحة و تغطي 07 دوائر و 15 بلدية بكثافة سكانية تقدر بأكثر من 310 853 نسمة أي 246 نسمة/كم²(إحصاء سنة 2014- مديرية الصحة و السكان ميلة)، تترفع على مساحة 6892 م .

يقع على عاتق هذه المؤسسة مجموعة من النشاطات الاستشفائية والمتمثلة في: التشخيص، الكشف الوقاية والعلاج، و كذا توفير التكوين للشبه طبيين.

تم تصنيف المؤسسة في الصنف (ب) وفقاً للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 15 جانفي 2012 الذي يحدد معايير تصنيف المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية و تسييدها . يسير المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد مداحي مجلس إدارة و يديرها مدير يساعد في ذلك أربعة مدراء فرعيين مدعمة ببهيئة استشارية تدعى المجلس الطبي.

يشمل التنظيم الداخلي للمؤسسة الموضوعة تحت سلطة المدير، الذي يلحق به مكتب التنظيم العام والاتصالات للمديريات الفرعية التالية:

- المديرية الفرعية للموارد البشرية
- المديرية الفرعية للمالية و الوسائل.
- المديرية الفرعية للمصالح الصحية.
- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافق.

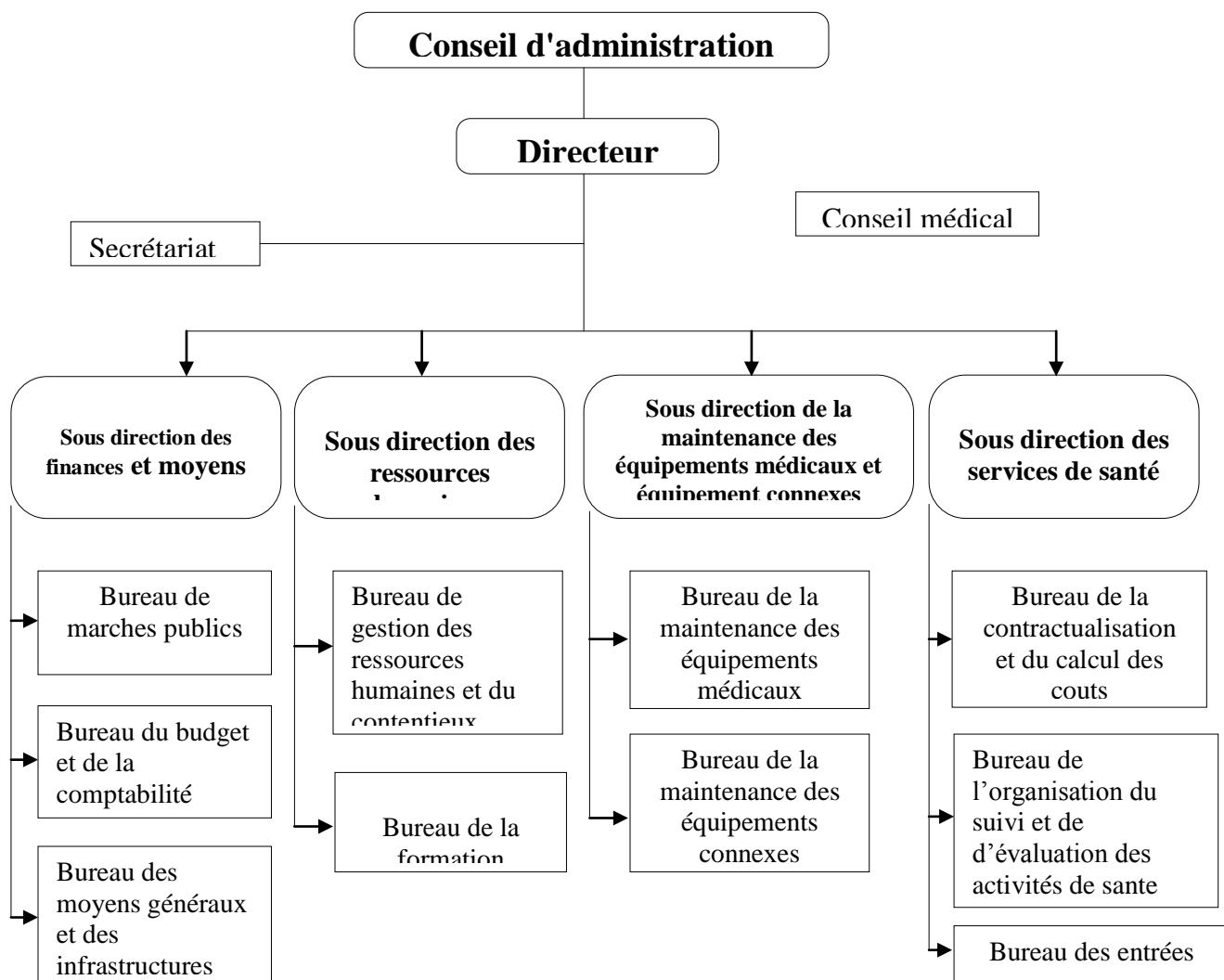
1.2. مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيوة:

تتمثل مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية فرجيوة بصفة متكاملة و مسلسلة بتغطية الحاجات الصحية للسكان، و في هذا الإطار تتولى على الخصوص المهام الآتية:

- ضمان تنظيم و برمجة توزيع العلاج الشفائي و التشخيص و إعادة التأهيل الطبي و الاستشفاء.
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة.
- ضمان حفظ الصحة و النقاوة و مكافحة الأضرار و الآفات الاجتماعية.
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة و تجديد معارفهم.

2. الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية فرجيوة:

Organigramme d'établissement public hospitalier ferdjioua



Services	Lits techniques	Unités
1 Chirurgie générale	54	<ul style="list-style-type: none"> • Hospitalisation homes • Hospitalisation femmes
2- Epidémiologie		<ul style="list-style-type: none"> • Information sanitaire • Hygiène hospitalière
3- gynécologie obstétrique	40	<ul style="list-style-type: none"> • Gynécologie • Obstétrique
4- Radiologie centrale		<ul style="list-style-type: none"> • Radiologie • Echographie
5- Laboratoire centrale		<ul style="list-style-type: none"> • Microbiologie • Biochimie
6- Médecine interne	54	<ul style="list-style-type: none"> • Hospitalisation homes • Hospitalisation femmes • Oncologie médicale
7 Néphrologie hémodialyse	28	<ul style="list-style-type: none"> • Néphrologie • Hémodialyse
8 Pédiatrie	30	<ul style="list-style-type: none"> • Pédiatrie • Néonatalogie
9- Pharmacie		<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des produits pharmaceutiques • Distribution des produits pharmaceutique
10-Pneumologie phtisiologie	26	<ul style="list-style-type: none"> • Hospitalisation homes • Hospitalisation femmes
11-Urgence médico chirurgicales	08	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil et tri • Hospitalisation

❖ الأمانة العامة (سكرتارية)

هي حلقة الوصل بين المدير و المديريات الفرعية، وكذلك مصالح المستشفى و المصالح الخارجية

الأخرى، ومن المهام التي تقوم بها :

- تسجيل البريد الصادر و البريد الوارد
- استقبال الزوار لمقابلة المدير
- ترتيب و حفظ المستندات و الوثائق الخاصة بالإدارة لتسهيل عملية البحث عنها
- تحضير الوثائق الخاصة لإمضاء المدير
- إنشاء ملف يجمع فيه مختلف الوثائق و السجلات الموجودة على مستوى أمانة المستشفى.

بعد دفتر الصادرات و الواردات من أهم السجلات الموجودة على مستوى أمانة المستشفى حيث يحتوي دفتر الصادرات على كل الوثائق الصادرة من الإدارة إلى مختلف هيئات و المؤسسات الأخرى، أما دفتر الواردات تسجل فيه كل الرسائل و المذكرات و الوثائق الإدارية الواردة إلى المستشفى من مختلف المؤسسات والإدارات.

وهناك كذلك دفتر المداولات حيث تسجل فيه جميع المداولات التي تمت سواء في المجلس الطبي أو مجلس الإدارة.

❖ **المديرية الفرعية للموارد البشرية** : تحتوي على مكتبين:

- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات: يقوم هذا المكتب بالعمليات التالية:
 - التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات **GPEC**

- إعداد المخطط السنوي لتسخير الموارد البشرية وجدول تعداد المستخدمين.
- إعداد جدول الترقية
- إجراء عمليات التوظيف وتنظيم الاختبارات والمسابقات والامتحانات المهنية وتحرير محاضر التنصيب، التعيين و التثبيت.
- إعداد مقررات تحويل ونقل الموظفين.
- تحرير مقررات الإحالة على الاستيداع وهي تمثل عطلة بدون أجر تتراوح بين 06 أشهر و5 سنوات.
- القيام بمتابعة مختلف تحركات الموظفين مثل: التأخرات، الغيابات وإعداد مختلف العقوبات التأديبية كتقديم الاستفسارات ومقررات الخصم من الراتب وغيرها، وهذا بعد التبليغ من مكتب إثبات الحضور.
- متابعة منازعات المؤسسة سواء داخلياً أو خارجياً وذلك بالتنسيق مع المحامي المعين من طرف

المؤسسة.

- مكتب التكوين: يقوم هذا المكتب بضمان تكوين المستخدمين وتحسين مستوى اهم وذلك بإجراء التربصات التدريبية بمختلف المدارس والمعاهد المتخصصة وبرمجة أيام دراسية لفائدة الموظفين.

❖ **المديرية الفرعية للمالية و الوسائل:**تحتوي على المكاتب التالية:

- مكتب الوسائل العامة والهياكل: يقوم هذا المكتب بالسهر على ضمان التسيير الحسن لمنشآت و مخازن و ورشات المؤسسة كالمخزن الرئيسي، مخزن المواد الاستهلاكية، الصيدلية، ورشة الصيانة، حظيرة السيارات، المطبخ ومصلحة البياضية والترقيع.
- مكتب الميزانية والمحاسبة: يقوم هذا المكتب بتحضير الميزانية التقديرية وتقسيم الميزانية الأولية إلى أبواب ومواد لتنفيذها و ذلك بالقيام بالعمليات التالية:
 - جانب الإيرادات: الإثبات، التصفية، الأمر بالتحصيل
 - جانب النفقات: الالتزام، التصفية ، الأمر بالدفع

كما يقوم هذا المكتب بإعداد الوضعية المالية للمؤسسة كل شهر ، و اعداد الحساب الاداري للمؤسسة في نهاية السنة.

- مكتب الصفقات العمومية: يقوم هذا المكتب بإعداد مختلف الإجراءات الخاصة بالاستشارات والصفقات العمومية من إعداد دفتر الشروط، إعلان الاستشارة أو الصفقة، استقبال العروض، فتح وتقدير العروض وإبرام الاتفاقية مع المتعامل المتعاقد.
- مكتب الجرد: يقوم هذا المكتب بجرد ومتابعة جميع الأجهزة والمعدات التي تدخل إلى المؤسسة.

❖ **المديرية الفرعية للمصالح الصحية:** تحتوي على المكاتب التالية:

- مكتب الدخول
يعتبر مكتب الدخول من أهم المكاتب على مستوى المؤسسة إذ يسهر يوميا(نهارا و ليلا) على حسن سير نشاطات العلاج وذلك من خلال قيامه باستقبال و إعلام و توجيه الوافدين إلى المؤسسة نحو المصالح الاستشفائية والتقنية، و يتكون مكتب الدخول من :

- شباك القبول: تتمثل مهام هذا المكتب في استقبال المرضى و إعداد استمارات القبول وبطاقات الخروج (Fiche navette)، و شهادات الإقامة.

- الصندوق: مهمته فرض مستحقات الفحص و تكاليف الاستشفاء.

- مكتب الحالة المدنية: يقوم هذا المكتب بتسجيل المواليد والوفيات و التنسيق مع الإدارات والسلطات

المحلية (البلدية، المحكمة، الشرطة، الدرك).

- مكتب تحركات المرضى الاستشفائيين والإحصائيات: يقوم بمتابعة حركة المرضى الاستشفائيين وتسجيلها في سجل الحركة اليومية للمرضى وحساب مختلف الإحصائيات التي رأيناها سابقا.

FICHE - مكتب الطبيب على مستوى مكتب الدخول: يشرف ويراقب كل المعلومات الموجودة في NAVETTE وتسجيلها وترتيب التشخيص الطبي وتسجيله.

- مكتب التعاقد وحساب التكفة

يتم حساب تكاليف المؤسسة الاستشفائية حسب كل مصلحة، حيث يتم إنجاز تقرير كل ثلاثة أشهر يحتوي على شبكة من الجداول التحليلية، و ذلك بعد الحصول على تكاليف كل المصالح للوصول إلى حساب التكفة المنسقة على المريض الواحد *Cout d'unité d'œuvre* لكل مصلحة

- مكتب التنظيم ومتابعة وتقدير النشاطات الصحية : تمثل مهام هذا المكتب في إعداد التقارير والكشفات والإحصائيات الخاصة بمختلف المصالح الاستشفائية والتقنية .

❖ **المديرية الفرعية لصيانة المعدات الطبية:** تضم المكتبين التاليين:

- مكتب صيانة المعدات الطبية: يقوم هذا المكتب بنوعين من صيانة الصيانة الوقائية: قبل وقوع عطب يقوم بمراقبة المعدات من أجل تجنب الإعطال
- صيانة علاجية: هذا بعد وقوع العطب يأمر بصيانتها ومن ثم يملا استماره يكتب فيها الآلات التي قام بصيانتها ونوع العطب الموجود فيه وكل المعلومات المتعلقة بالصيانة.
- مكتب صيانة المعدات الملحة: مكتب خاص بصيانة المعدات الملحة للمعدات الطبية، لكن في الواقع يوجد مكتب واحد يقوم بمهام المكتبين معا.

المبحث الثاني: تطبيقات الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة:

1. نظام معلومات المحاسبة و التسيير و ظائفه:

1.1. نظام معلومات المحاسبة و التسيير

هو نظام معلوماتي لمحاسبة التسيير يساعد على تسيير المؤسسات العمومية للصحة وبصفة جيدة كما يساعد على عملية اتخاذ القرار، فرضته وزارة الصحة و السكان على مؤسساتها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 14 مؤرخ في 12 مارس 2014، و قرار وزاري مشترك مؤرخ في 30 أكتوبر 2014،

يسمح هذا النظام بمراقبة آنية للعمل و مراقبة النفقات في الوقت الذي تدفع فيه و الإيرادات في الوقت الذي تحصل فيه يقدم مؤشرات حول التسبيير تخص عناصر مالية و غير مالية، كما أنشأت الوزارة لجنة تكفل بمراقبة و متابعة الاستغلال الفعلي للنظام و السهر على تجانس المعطيات المعالجة بما يسمح بتعزيز المعطيات على مستوى الهياكل المعنية المكلفة بالصحة و مقارنة النتائج المحصل عليها على المستوى الجهوبي و الوطني، كما ألزمت الوزارة هاته المؤسسات بإرسال تقارير شهرية تخص نتائج مصادق عليها إلى الوزارة قصد استغلالها المحتمل.

2.1. وظائف نظام معلومات محاسبة التسبيير بالمؤسسة العمومية الاستشفائية:

هو نظام يرتكز على تسبيير آني للمؤسسة و تداول المعلومة، يتضمن ثلات وظائف محاسبية: (2)
محاسبة عامة: تحترم قواعد محاسبة السنة المالية و تسمح بالحصول على معرفة دقيقة حول قيمة و تغير الذمة المالية للمؤسسة.

ينتج هذا النظام ثلات كشوف مالية أساسية تطلع عليها الوزارة الوصية دوريا: الميزانية، حساب النتائج و جدول سيولة الخزينة، إضافة إلى تسبيير المخزونات و التثبيتات و الحسابات الدائنة و الديون.

• محاسبة موازنة: تقييد تنفيذ نفقات الموازنة في الوقت الذي تدفع فيه، و تنفيذ الإيرادات في الوقت الذي تحصل فيه، يضمن المتابعة في الوقت الفعلي للمتاحات و الالتزامات الموازنتية و تحرير الحالات للصحة و كذا تسبيير الخزينة، كما يسمح بعمليات المعاينة و التصفية في مجال الإيرادات، و الالتزام و التصفية و تحرير الحالات في مجال النفقات.

• محاسبة تحليلية: تسمح بحساب مختلف تكاليف الخدمات المقدمة و النشاطات المنجزة على مختلف المستويات في المؤسسة العمومية للصحة، و تنظيم مصالح و هياكل المؤسسة في مراكز تجمع محاسبي تحت سلطة مسؤول الصحة أو الهيكل المعنى الذي يضمن الإدارة و التسبيير.

2. برامج نظم المعلومات الالكترونية المستخدمة بالمؤسسة

– برنامج متابعة المريض **Patient**: يكون على مستوى مكتب القبول، يقوم بمتابعة المريض انطلاقا من قوله إلى غاية خروجه، فهو برنامج تسبيير ملفات المريض، إدخال معطيات عن المريض من اسم و لقب و تاريخ و مكان الازدياد، مرافق المريض، الأطباء و الممرضون الذين أشرفوا على المريض الفاتورة.....

برنامج **EP-Stat**: يقوم بمتابعة و إحصاء النشاطات الطبية لكل مصلحة و أعمالها

ووظائفها بما فيها إحصاء العتاد الطبي و المستخدمين.

برنامـج EP Mat: برنامج يختص في متابعة و صيانة العتاد الطبي.

برنامـج RH-Medical: برنامج نظام معلومات الموارد البشرية، يختص في متابعة الحياة المهنية للمستخدمين إنطلاقاً من تاريخ التوظيف إلى تاريخ الخروج و كل حركاتهم من عطل، ترقـيات، طـلبات عـقوبات.

برنامـج EPIPharm: هو برنامج خاص بتسهيل و متابعة حركة المنتوجات الصيدلانية من أدوية، مستهلكات و مواد داخل و خارج المؤسسة، داخل المؤسسة عن طريق تسهيل المخزون و خارج المؤسسة مع الموردين (الطلبيات).

برنامـج W-Paie: يختص بأجور و مرتبات موظفي المؤسسة و كل ما يتعلق بذلك من علاوات (علاوة، المناوبات الليلية)، المردودية، استدراك مرتبات المستخدمين (الترقيات)، المصفوفة الأولية و التكميلية (خاصة بـتعداد الموظفين لـسنة مـالية له)، التقـاعـد، توقيـف الراتـب، استخـراج شـهـادـات العـمل.... باختصار كل ما يتعلق بأجور و مرتبات الموظفين من تاريخ التعيين إلى غـاـيـة تـارـيـخ الخـروـج لـكـل تـفـصـيل.

SyS-dz: صفحة في شبكة الأنـternـet تختص بمتابـعة النـشـاطـات الخـاصـة بالـلوـقاـيـة و كـذا النـسـاءـ الـحـوـامـلـ.

GMoe-: برنامج خاص بمتابـعة و صـيـانـة العـتـاد الطـبـي عـلـى صـفـحة الأنـternـet.

برنامـج المحـاسبـةـ الثـلـاثـيـ لـمـؤـسـسـاتـ الصـحـةـ (3coh) Triple Comptabilité

Hospitalièr: هو نظام معلومات محاسبة التسيير يقوم بـمـخـتـلـفـ العمـلـيـاتـ الإـدـارـيـةـ (ـتـسـجـيلـاتـ، مـتـابـعـةـ المـخـزـونـ...ـ)، المـالـيـةـ وـ المـحـاسـبـيـةـ (ـمـاحـسـبـةـ التـكـالـيفـ، تـسـجـيلـ الإـيرـادـاتـ...ـ)ـ مما يـسـمـحـ بـتـرـقـيـةـ قـاعـدـةـ بـيـانـاتـ المـؤـسـسـةـ، حيث يـمـكـنـ هـذـاـ بـرـنـامـجـ عـنـ الـاسـتـغـنـاءـ عـنـ كـافـةـ الـبـرـامـجـ السـابـقـةـ

كونه نظام معلومات متكامل مصمم خصيصاً لمتابعة كافة العمليات المالية والإدارية، و سنتطرق بالتفصيل عن ماهية البرنامج وأهميته بالنسبة للمؤسسة.

أهمية برنامج محاسبة التسيير الثلاثي 3coh في عملية مراقبة التسيير ومالية المؤسسة الإستشفائية :

برنامج محاسبة التسيير الثلاثي لمؤسسات الصحة hospitaliére (3coh) triple comptabilité هو نظام معلومات محاسبة التسيير يقوم بمخالف العمليات الإدارية (مخالف التسجيلات ، متابعة المخزون ، ...)، المالية و المحاسبية (محاسبة التكاليف، الموازنة، تسجيل الإيرادات ...) مما يسمح بترقية قاعدة بيانات المؤسسة ، أصبح هذا البرنامج حيز التنفيذ في أغلب المستشفيات بدءاً من جانفي 2014 بناءً على التعليمية الوزارية رقم 08 المؤرخة في 17 أكتوبر 2013.

هو مشروع نظام معلومات متكامل في المستشفى، يعتمد هذا النظام على استخدام برمجيات الإدارية كما يدعم كل نظم معلومات التسيير في المؤسسة ، و يسمح للسيير القيام الكترونياً بالوظائف التالية:

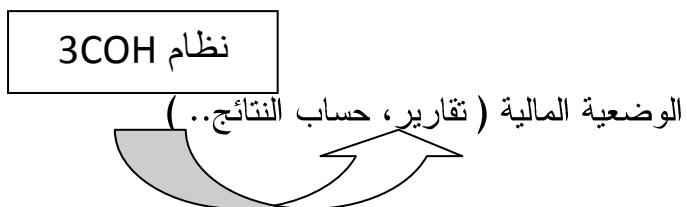
- إدارة المشتريات و علاقات المورد.
- إدارة المخزون.
- إدارة أصول المؤسسة.
- نظام الفوترة (خدمة الاستعلام عن الفواتير) .
- إدارة الخصوم.
- متابعة الميزانية.
- تسيير الخزينة.
- محاسبة عامة.
- محاسبة تحليلية.
- تحليل مالي.
- لوحة القيادة.

القاط المعلومة في أوانها و لحظة ولادتها و في مكانها هو المبدأ الأساسي للتبسيير الحديث المرتبط باستخدام الأدوات الحديثة، في هذا الإطار كل فرد داخل المنظمة معني بتنفيذ هذا البرنامج:

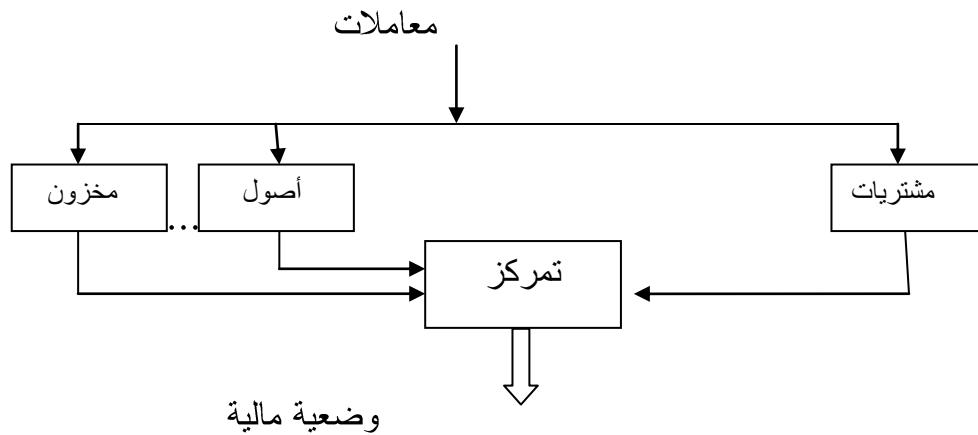
- مدير المؤسسة يهتم بمؤشرات التبسيير التي يقدمها البرنامج و لوحة القيادة التي توجه المنظمة.
- المحاسب مسؤول على مراقبة اتساق و دقة البيانات .
- المراقب يسهر على احترام القوانين و الإجراءات التنظيمية.
- التقني (مسير نظام المعلومات) يضمن امن و سرية البيانات ، مع ضمان فعالية البرامج .
- الصيدلي مكلف بمراقبة وضعية مخزون الأدوية و مراقبة تواريخ انتهاء صلاحيتها .
- المسير مكلف بتبسيير مختلف العناصر التي لها علاقة بتكلفة النشاطات.

آلية عمل نظام 3COH:

مدخلات



تكمن المهمة الأساسية للبرنامج في تحليل الوضعية المالية للمؤسسة انطلاقاً من مجموعة من المعطيات المتحصل عليها، هذه المعلومات توب في وحدات حسب طبيعة الاستخدام ، مثل (وحدة الشراء تعالج المعاملات المتعلقة بالمشتريات، وحدة الأصول تعالج المعاملات المتعلقة بالأصول...).



هو نظام شام يسمح القيام بمختلف الأنشطة داخل المؤسسة و تسجيلها ، بحيث تكون مخرجات نشاط معين هي مدخلات نشاط ثانٍ تعتمد نتائجه على مدخلات النشاط السابق، بحيث كل مصلحة تستخدم هذا النظام تكون لها إمكانية الدخول إلى البرنامج و التسجيل و إجراء التحبيبات في مجال معين حسب صلاحيتها (مثل المسؤول عن وظيفة الشراء يملك صلاحية الدخول إلى وحدة الشراء في المؤسسة و لا يملك صلاحية الدخول إلى وحدة أخرى)، و تتمركز كافة المعلومات في لوحة القيادة التي يمكن فقط للمدير الدخول إليها.

يحتوي النظام على نشاطات مختلف المديريات، مثل مديرية الموارد البشرية يمكنها استخدام النظام في مجال حساب الأجر، الاقطاعات، العقوبات ، الغيابات، المديرية الفرعية للمصالح الصحية يمكنها استخدام النظام في تسجيل نشاطات حركات المرضى، محاسبة التكاليف...، إلا أن استخدامه محدود في المستشفى يقتصر على إجراء بعض العمليات المالية فقط.

لوحة القيادة :

بعد تداول كل المعاملات المشار إليها سابقا و إدخالها في النظام ، يصبح للمدير إمكانية الوصول في أي وقت إلى لوحة القيادة التي تمكنه من الاطلاع على كل المؤشرات (مخرجات النظام) التي تعطيه نظرة شاملة عن وضعية نشاط المؤسسة في أي وقت بما يسمح بمراقبة هذه النشاطات و اتخاذ الإجراء المناسب .



يمكن القول أن البرنامج هو نظام إدارة الكترونية متكامل لتنفيذ برنامج محاسبة التسيير في مؤسسات الصحة ، يمكن المؤسسات من استخدام أسلوب إداري جديد يستند على المعايير التالية:

- تسيير في الوقت الحقيقي *Gestion en temps réel*
- العمل التشاركي.
- مرور المعلومات.
- شفافية العملية الإدارية .

نستنتج أن برنامج محاسبة التسيير الثلاثي يساعد المسير على مراقبة كافة أنواع النشاط داخل المؤسسة سواء الأنشطة المالية أو غير مالية، من خلال المزايا التي يقدمها البرنامج (تسيير في الوقت الحقيقي ، العمل التشاركي، مرور المعلومات، شفافية العملية الإدارية) التي تعتبر من المبادئ الأساسية التي تضمن فعالية نظام مراقبة التسيير داخل المنظمة ، ناهيك عن إمكانية القيام بوظائف مالية عديدة (محاسبة عامة، محاسبة تحليلية، موازنات،تحليل مالي، لوحة القيادة ...) و التي تعتبر من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، إلا أن النظام محدود الاستعمال في المؤسسة المدروسة حيث لا تعتمد كافة مصالح المؤسسة على هذا النظام حيث تعتمد عليه بعض المصالح فقط دون غيرها للقيام ببعض النشاطات المالية مثل: مكتب محاسبة التكاليف و الصيدلية.

المبحث الثالث: عرض و تحليل المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة الاستشفائية فرجيوة:

1. مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية بالمؤسسة:

1.1. المتطلبات الإدارية:

تفرض وزارة الصحة تطبيق برامج إلكترونية على مدراء المؤسسات الاستشفائية كما تعمل على التحديث الدائم لها.

يسهر مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيوة على العمل بوصايا الوزارة، و تطبيق البرامج الالكترونية كما يسعى لتوفير البنية التحتية لعمل هذا النظام و يحث مدراء المصالح على ذلك. تعمل الإدارات العليا بالمؤسسة بصفة دائمة على توفير و تجديد المعدات سواء الطبية أو التقنية. كان الهيكل التنظيمي سابقاً مكون من أربع مديريات فرعية و هي:

- المديرية الفرعية للمصالح الصحية.
- المديرية الفرعية للموارد البشرية.
- المديرية الفرعية للمالية و الوسائل.
- المديرية الفرعية للمعدات الطبية و الأجهزة.

لكن هذا النموذج لم يعد كافياً بعد كل التطورات و التحديثات للإدارة الالكترونية داخل المؤسسة، و نظراً لأهميته البالغة، طالبت بمديرية فرعية جديدة لتسهيل هذا التحديث، و العمل على تنظيمه و تطويره، و هي المديرية الفرعية للادارة الالكترونية لنظم المعلومات الاستشفائية.

2.1. المتطلبات البشرية:

بعد القيام بعدها مقابلات مع إطارات و عمال المؤسسة الاستشفائية توصلنا إلى أن:

- الجميع متقبل لفكرة الإدارة الالكترونية، و اعتبرها نمط جيد يسهل عليهم العمل و ينظمه، و يسمح بتوفير الوقت و الجهد، و لاحظنا أن الجميع يتحلى بروح العمل الجماعي و التشاركي لمحاولة استيعاب عمل البرامج الجديدة و طرق الإدارة الجديدة سواء داخل المؤسسة أو الاستفادة من خبرات عمال المؤسسات الاستشفائية الأخرى .
- تقوم المؤسسة الاستشفائية بدورات تكوينية كل ثلاثة أشهر على البرامج بطلب من الوزارة الوصية، كما تقوم المؤسسة بمتابعة العمل و تقدم تقارير دورية عن مدى التقدم، حيث تقوم الوزارة المعنية بدراسة هذه التقارير و القيام بدورات تكوينية استدراكية للعنصر البشري

للمؤسسات المتأخرة.

- توفر المؤسسة محل الدراسة على كفاءات و إطارات بشرية متمكنة في الإدارة الالكترونية، منها مهندسي دولة، متصرف في إدارة و متصرفين إداريين متخصصين في الأعلام الالى بشهادات دراسات عليا.

3.1. المتطلبات المالية و التقنية:

تخصص المؤسسة مبلغ يقدر بحوالي 2 مليون دينار جزائري سنويا (200 مليون سنتم)، لاقتناء المعدات التقنية و الشبكات الخاصة بالإدارة الالكترونية فقط، من أصل ميزانية سنوية تقدر بين 400 إلى 500 مليون دينار جزائري (40 الى 50 مليار سنتم)، حيث تدفع مستحقات الاشتراكات في بعض برامج الإدارة الالكترونية، مثل برنامج محاسبة التسيير الثلاثي لمؤسسات الصحة (coh 3)، الذي تدفع مقابلة المؤسسة 400 ألف دينار سنويا (40 مليون سنتم)، أما البرامج الأخرى فهي مجانية من الوزارة، أما فيما يخص شبكات الاتصال، فإن المؤسسة محل الدراسة تحتوي على شبكتين فقط لالانترنت و الانترنت، و افتقر لشبكة الإكسترا نات، فيما يخص تكاليف الانترنت فان المؤسسة تحتوي على خطين، تكلف كل واحدة منها 120 ألف دينار جزائري، أي 240 ألف دينار جزائري لكلا الخطين سنويا، أما فيما يخص شبكة الانترنت فهي 400 ألف سنويا، و نظرا لهذه التكاليف الباهظة و الميزانية الصغيرة المخصصة لها، فال المؤسسة عاجزة ماديا لتحمل تكاليف شبكة الإكسترا نات، كما أنها تعاني من ديون فيما يخص هذا المجال.

4.1. المتطلبات الأمنية:

تسعى المؤسسة محل الدراسة جاهدة ل توفير المتطلبات الأمنية لحماية تطبيقات الإدارة الالكترونية في ظل رعاية وزارة الصحة، و ذلك عن طريق جملة من الإجراءات من بينها:

- توفير الأمن و السرية لمراكز الحسابات و العمليات المحاسبية و المالية، حيث لا يستطيع الولوج إليها سوى العمال المستخدمين للبرامج (فهي تعتبر مشفرة).
- حماية المعلومات (قواعد المعلومات و البيانات) عن طريق النسخ الاحتياطي الداخلي و الخارجي و الحفاظ عليها في مكان مغلق و مخصص.
- تحميل مضادات الفيروسات، حيث كل جهاز حاسوب يكلف 1500 دج سنويا، مع العلم أن المؤسسة تحتوي على حوالي 50 جهاز
- تعمل وزارة الصحة على توفير استراتيجيات مضادة لقرصنة، حيث ترسل تعليمات و قائمة ند ظهور فيروس مقرصن جديد، كما هو الحال في الآونة الأخيرة و صلت تعليمية بالاحتياط من فيروس قرصنة يقوم باختراق الحاسوب في وجود شبكة الانترنت، ويقوم بتشغير الملفات

الشخصية و يمنع الولوج إليها، و يطلب المقرصن مقابل مادي من أجل فك هذا التشفير، و قد أكدت المؤسسة أنها لم تتعرض لعملية قرصنة سابقاً.

2. معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية بالمؤسسة:

1.2. المعوقات الإدارية:

- المستويات الإدارية و التنظيمية و اعتمادها على أساليب تقليدية و محاولة التمسك بمبادئ الإدارة الالكترونية من قبل بعض المسيرين.
- من التحول و النجاح.
- تخوف أصحاب بعض المناصب من تطبيق التقنيات الحديثة خوفاً على مناصبهم و مستقبلهم المهني، خاصة أصحاب المناصب الإدارية الضعيفة.
- اختلاف نظم الإدارة حتى داخل المؤسسة الواحدة، حيث لا يوجد تجانس ثقافي و فكري بين المصالح و فروعها، و نقص التجانس بين مديرى المصالح.

2.2. المعوقات المالية:

- إرتفاع تكاليف البنية التحتية مقارنة بالميزانية الممنوحة للمستشفى، حيث تضطر في بعض الأحيان إلى اقتطاع مبالغ مالية مخصصة لمصالح أخرى.

3.2. المعوقات البشرية:

- الطبيعة البشرية و طبيعة الأبواب المغلقة للبعض و التخوف من التكنولوجيا و الأساليب الجديدة في الإدارة .
- النظرة السلبية للتحول الالكتروني من حيث تقليلها لدور العنصر البشري.
- غياب التحفيزات المادية و المعنوية للأفراد لإنجاح عملية التحول، و عدم إحساسهم بأنهم جزء من عملية النجاح.

خلاصة الفصل

تم من خلال هذا الفصل التعرف على المؤسسة محل الدراسة بفضل المعطيات التي تم الحصول عليها من خلال الموقع الإلكتروني الخاص ب المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة محل الدراسة، وكانت الزيارة الميدانية التي تم القيام بها بمثابة إطلاع على الواقع الحقيقي للمؤسسة الاستشفائية فرجية بخلفية نظرية عن موضوع أثر تطبيق الادارة في المؤسسات الاستشفائية حيث كانت محاولة لمعرفة المتطلبات المتوفرة على مستوى المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة وأثرها في مالية المؤسسة الاستشفائية ، والتي تساعد على تطبيق الادارة الإلكترونية، وذلك من خلال تبوييب ، و تم جمع المعلومات عن طريق القيام بمقابلات مع إطارات و عمال المؤسسة ، و أخذ نظرية تطبيقية عن البرامج الإلكترونية المستخدمة في إدارة المؤسسة.

وبالتالي يمكن القول أن المتطلبات الالزامية لتطبيق الادارة الإلكترونية المتوفرة بالمؤسسة الاستشفائية فرجية تحتاج لتفعيل أكبر من أجل ضمان التطبيق الكامل والجيد و تحقيق أثر أكبر في مالية المؤسسة ، وضمان الاستفادة من مزايا الادارة الإلكترونية وتجنب سلبياتها.

خاتمة

تمثل الإدارة الالكترونية مرحلة حاسمة للتحول من الاتصال المباشر إلى التواصل الافتراضي عبر الشبكات الالكترونية المختلفة، و تطلق من الاستخدام الأمثل لمختلف الأجهزة و المعدات، و برامج تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، فهي فرصة ذهبية للإدارات للاوفاء بحاجات الأفراد الضرورية بعيدا عن الروتين و البيروقراطية، و تبديل الصورة السلبية للإدارات التقليدية، و من الضروري الإشارة هنا إلى أن هذه الأخيرة ليست طريقا سحريا لتحقيق الشفافية الإدارية و القضاء على الفساد الإداري فور تطبيقها، كما أنها ليست حدثا منفردا تغير و بصفة شاملة و إلى الأبد الوضع الإداري الراهن، و إنما هي أداة لتحقيق الإصلاح الإداري شيئا فشيئا بهدف جعل الإدارة تحظى بثقة المتعاملين معها و رضاهما عن أدائها و في نفس الوقت إعطاء راحة في العمل بالنسبة للموظفين على مستواها، و بذلك أصبحت الإدارة الالكترونية مطلبا هاما تفرضه التحولات الالكترونية، و تنتهي ببرامج الإصلاح الإداري كمرحلة ضرورية حتمية في ضل العصر الرقمي، و الانفتاح على المجتمعات العالمية و التفاعل الإنساني.

و منه فالمؤسسة الاستشفائية فرجيوة كان لزاما عليها السهر على تطبيق هذا المكسب الهام و الاستفادة من مزاياه أقصى ما يمكن ، نظرا لأهميته البالغة و أثاره الإيجابية في جميع المستويات.

نتائج البحث:

أظهر هذا البحث عدد من المعطيات يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

1. نتائج الجزء النظري:

- التحول نحو الإدارة الالكترونية أصبح هدفا استراتيجيا و طموحا لمختلف الأجهزة و الإدارات العامة و الخاصة.
- التحول نحو الإدارة الالكترونية ليس بالأمر السهل و البسيط بل لا بد من توفير متطلبات إدارية تقنية و بشرية، مالية، تشريعية و أمنية لضمان التطبيق الجيد و الحسن.
- من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة نجد انه لا تزال تطبيقات الإدارة الالكترونية محدودة النطاق العملي خصوصا على المستوى المحلي و كذلك العربي.

2. نتائج الدراسة التطبيقية:

كان الهدف الرئيسي من هذا البحث معرفة أثر تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيوة، و كذا معرفة مدى توفر متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية بالمؤسسة محل الدراسة، و قد أسفر البحث عن مجموعة من النتائج يمكن ايجازها فيما يلي:

- تبين أن هناك تقبل لفكرة الادارة الالكترونية لدى العنصر البشري بالمؤسسة العمومية الإستشفائية محل الدراسة.
- توفر المؤسسة العمومية الإستشفائية فرجيوة على المتطلبات الإدارية الازمة لتطبيق الادارة الالكترونية ، و لكن ليس بالشكل الكافي و بالتالي فهي بحاجة إلى تفعيل أكبر .
- عدم توفر المؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيوة على المتطلبات المالية الكافية لتطبيق الادارة الالكترونية ، و بالتالي يجب وضع جهود أكبر من أجل توفير هذه المتطلبات من أجل الوصول إلى المستوى المطلوب.
- توفر المؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيوة على المتطلبات البشرية الازمة لتطبيق الادارة الالكترونية ، و لكن تعتبر غير كافية فلا بد من تفعيلها أكثر.
- توفر المؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيوة على المتطلبات الأمنية الازمة لتطبيق الادارة الالكترونية ، و لكن يجب تفعيلها أكثر .
- تبين أن هناك أثر لتطبيق الادارة الالكترونية في مالية المؤسسة الاستشفائية فرجيوة، لكن ليس بالأثر الذي تطمح إليه المؤسسة نظراً لعدم توفر المتطلبات الكافية لتطبيق الأمثل للادارة الالكترونية.

الاقتراحات و التوصيات:

بناء على النتائج السابقة توصلنا لمجموعة من الاقتراحات و التوصيات نوردها فيما يلي:

- 1 - القيام بدراسات متخصصة لمعرفة المتطلبات المتوفرة و كذا النقص و بحث الفرص و استغلالها في مجال تطبيق الإدارة الالكترونية
- 2 - تشجيع العاملين و حثهم نحو التحول للإدارة الالكترونية من خلال وضع برامج تدريبية أكثر، و رصد أنظمة جيدة للحوافز للتغلب على المقاومة التي يبديها البعض لعملية التغيير.
- 3 - على المؤسسة الاستشفائية العمومية تخصيص ميزانية أكبر للإدارة الالكترونية بالمؤسسة.
- 4 - السهر على تأطير الكوادر البشرية من الإداريين و الفنيين لتطبيق الإدارة الالكترونية.
- 5 - على المؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيبة القيام بإحداث إدارة تختص بصيانة مكونات بيئية الادارة الالكترونية لتحقيق استدامة حسن الأداء الفعال، و مواكبة التطورات المستمرة.
- 6 - إتباع مبدأ الادارة بالتفويض و الادارة بالمشاركة لتشجيع العاملين على الاندماج و التفاعل مع التغيرات التي تطرأ على بيئه العمل.

آفاق الدراسة:

في ضوء ما سبق من نتائج يمكن اقتراح الدراسات التالية:

- المعوقات التي تواجه تطبيق الادارة الالكترونية بالمؤسسات الاستشفائية.
- أثار تطبيق الادارة الالكترونية بالمؤسسات الاستشفائية.
- دراسة إمكانية تطبيق الحكومة الالكترونية بالجزائر.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

- 01- بسام بن عبد العزيز الحمادي، الحكومة الالكترونية: الواقع والمعوقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004
- 02- جاد الرب سيد محمد، السلوك التنظيمي موضوعات وترجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري جمهورية مصر العربية، 2005.
- 03- جاد الرب سيد محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الصحية، الطبعة الأولى، دار العشري مصر، 2008.
- 04- حروش نور الدين، إدارة المستشفيات العمومية في الجزائر، دار الكاتمة للكتاب، ديسمبر 2008.
- 05- الطعامنة محمد، مخيم عبد العزيز، الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة، 2008.
- 06- محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن. 2010.
- 07- نجم عبود، الإدارة الالكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 08- نجم عبود نجم، الإدارة والعرفة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.
- 09- سليمان الطماوي، مبادئ الإدارة العامة، الطبعة 07 القاهرة، مطبعة جامعة عين الشمس 1987.
- 10- سعد غالب ياسين، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 11- سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، الإدارة العامة للطبع والنشر. عمان، 2005.
- 12- عبد القادر تومي، العلومة فلسفتها، مظاهرها، تأثيراتها، مؤسسة كنوز المعرفة للنشر والتوزيع الجزائر 2009.
- 13- فريد توفيق نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان 2008

مذكرات التخرج والرسائل:

- 01- إسماعيل جمال حمادة، دور المعاملات الالكترونية في تطوير الأداء الإداري الحكومي (دراسة حالة الاتصالات وتقنيات المعلومات - قطاع غزة -) أكاديمية الإدارة والسياسة برنامج القيادة والإدارة، 2008.
- 02- جمانة عبد الوهاب شلبي، واقع الإدارة الالكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي، الجامعة الإسلامية ، غزة عمادة الدراسات العليا كلية التجارة قسم إدارة الأعمال مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، 2011.
- 03- زيدات سنا، مذكرة تحت عنوان إدارة ومالية المؤسسات الاستشفائية،جامعة الجزائر ، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، 2013.
- 04- حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة، 2009.
- 05- حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر: بن يوسف بن خدة، 2007.
- 06- حمد عبد الله محمد الأشيب، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل أداء العاملين في المديرية العامة للسجون، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.
- 07- كمال احمد شريف، أثر التحول الالكتروني في تعزيز الرقابة الداخلية في وزارة الصحة الفلسطينية ، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى بغزة، 2017.
- 08- محمد براق وعمر حوتية، القيادة وإدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية، ورقة عمل مقدمة في المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات: تسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية، جامعة باجي مختار عنابة الجزائر، 2004.
- 09- محمد عبد العزيز، دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الابداع الالكتروني، دراسة للحصول على درجة الماجستير تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى ، غزة ، فلسطين، 2016.
- 10- محمد طالب سيسير، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، دراسة مكملة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة
- 11- ساري عوض الحسنان، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل شهادة درجة ما بعد الماجستير في الدراسات التربوية (تخصص إدارة تربية) ، (جامعة الدول العربية المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم معهد البحث والدراسات العربية قسم الدراسات التربوية القاهرة، 2011.

- 12- سعيد بن معلا العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة ماجستير أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- 13- العايب نورة، متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم، التربوية مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008.
- 14- عبد الرحمن سعد القرني، تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الأجهزة الأمنية، مذكرة . ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
- 15- عيان عبد القادر، تحديات الادارة الالكترونية في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتورا في علم الاجتماع تخصص، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
- 16- فطناسى عبد الرحمن، المسؤولية الإدارية لمؤسسات الصحة العمومية عن نشاطها الطبى فى الجزائر، دار الجامعة الجديدة، قالمة ،الجزائر 2010.
- 17- رشيد خالد منصور، المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين من وجهة نظر مدیری ومدیرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية، مذكرة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2004.
- 18- شائع بن سعد مبارك القحطاني، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون، مذكرة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.

الملتقىات العلمية:

- ملتقى تكنولوجيا المعلومات "حو مجتمع معلوماتي" كلية تكنولوجيا المعلومات الجامعة الإسلامية بغزة- فلسطين .

التعليمات الوزارية و المراسيم التنفيذية:

- 01- المرسوم التنفيذي رقم 86-25 المؤرخ في 02 جمادى الثانية عام 1406 هـ الموافق لـ 11 فيفري 1986 يتضمن القانون الأساسي النموذجي للمراکز الاستشفائية الجامعية ح ر العدد 06 الصادر في 12 فيفري 1986.
- 02- المرسوم التنفيذي رقم 467/97 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 والذي يحدد قواعد إنشاء المراکز الاستشفائية الجامعية وتنظيمها وسيرها.
- 03- المرسوم التنفيذي 140/07 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية.

قائمة المصادر والمراجع

- 04- التعليمية الوزارية رقم 002 المؤرخ في 18/02/1998 المتعلقة بالتكوين المتواصل لعمال الصحة.
- 1997
- 05- القرار الوزاري المؤرخ في 29 ذو الحجة عام 1418 الموافق لابريل سنة 1998 الذي يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية المتخصصة .
- 06- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 26 افريل 1998 المحدد للهيكل التنظيمى للمركز الاستشفائية الجامعية، الجريدة العدد39 الصادرة بتاريخ 12 صفر 1419 هـ الموافق لـ 17 جوان 1998.